



Fakultät Medien

Libutzki, Martin

„Die Marke Stadt“ – Chancen von Stadtmarketing in
Kleinstädten.

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences (FH)

Mittweida - 2010



Fakultät Medien

Libutzki, Martin

„Die Marke Stadt“ – Chancen von Stadtmarketing in
Kleinstädten.

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences (FH)

Erstprüfer:
Zweitprüfer:

Prof. Horst Müller
Dipl. Kfm. Lars Thierling

Bibliographische Angaben

Autor:	Libutzki, Martin
Thema:	„Die Marke Stadt“ – Chancen von Stadtmarketing in Kleinstädten.
Umfang:	59 Seiten (ab Einleitungskapitel bis zum Fazit)
Eingereicht am:	03.08.2010
Hochschule:	Hochschule Mittweida (FH)
Fachbereich:	Medien
Matrikelnummer:	23083
Seminargruppe:	AM07ws1-B
Ort:	Mittweida
Art der Arbeit:	Bachelorarbeit

Autorenreferat

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Stadtmarketing. Ziel dieser Arbeit soll es sein, einen Überblick über die Erarbeitungsweisen von Stadtmarketing zu geben. Anhand einer umfangreichen theoretischen Analyse sollen die grundlegenden Erfolgsfaktoren und zu beachtenden Rahmenbedingungen von Stadtmarketing benannt werden. Neben den grundlegenden theoretischen Aspekten des „Instruments Marketing“ werden im Rahmen dieser Arbeit auch die kommunalen Einflussfaktoren betrachtet, die auf eine Kommune einwirken.

Diese Ergebnisse werden im Anschluß an einem praktischen Beispiel verdeutlicht. Für den praktischen Teil dieser Arbeit wurde die Stadt Sangerhausen ausgesucht. Bisher wurde kein aktives Marketing in dieser Stadt durchgeführt, so dass eine objektive Untersuchung des Stadtmarketings dieser Stadt möglich ist. Ist Stadtmarketing in Kleinstädten grundsätzlich möglich? Diese Frage wird am Ende der Arbeit beantwortet.

Inhaltsverzeichnis

<i>Bibliographische Angaben</i>	III
<i>Autorenreferat</i>	III
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	IV
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	VI
<i>Tabellenverzeichnis</i>	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Thematische Eingrenzung	2
1.3 Einordnung des Themas und Gliederung	3
1.4 Wissenschaftliche Methoden	4
2 Analyse des Stadtmarketings	5
2.1 Definition des Begriffs Stadtmarketing	5
2.2 Situationsanalyse als Grundlage des Stadtmarketings	6
2.2.1 Stärken-Schwächen Analyse.....	6
2.2.2 Strukturanalyse	7
2.2.3 Imageanalyse.....	8
2.3 Entwicklung von Zielen.....	9
2.3.1 Oberziele.....	9
2.3.2 Teilziele.....	11
2.4 Strategie und Maßnahmen	12
2.4.1 Entwicklung von Strategien	13
2.4.2 Marketinginstrumentarien des Stadtmarketings.....	17
2.4.3 Entwicklung gezielter Marketingmaßnahmen	19
2.5 Umsetzung der Marketing-Konzeption	21
3 Exogene Rahmenbedingungen für das Stadtmarketing	23
3.1 Entwicklung des Stadtmarketings.....	23
3.2 Exogene Rahmenbedingungen von Kommunen	27
3.2.1 Globalisierung	28
3.2.2 Technologischer Wandel.....	29
3.2.3 Wirtschaftlicher Strukturwandel	31
3.2.4 Sozialer und demografischer Wandel.....	33

3.2.5	Wettbewerb zwischen den Kommunen	35
3.3	Zusammenfassung der exogenen Rahmenbedingungen	35
4	Stadtmarketing in der Kreisstadt Sangerhausen.....	37
4.1	Vorstellung der Kreisstadt Sangerhausen	37
4.1.1	Topografische Lage	37
4.1.2	Verkehrsanbindung	38
4.1.3	Bevölkerungsstruktur.....	38
4.1.4	gesamtwirtschaftliche Lage des Landes Sachsen-Anhalt	39
4.1.5	Kaufkraft und Sozialstruktur	40
4.1.6	Tourismus	41
4.2	Situationsanalyse am Beispiel von Sangerhausen	43
4.2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	43
4.2.2	Strukturanalyse	45
4.2.3	Imageanalyse.....	48
4.3	Entwicklung von Zielen für die Stadt Sangerhausen.....	50
4.4	Strategieentwicklung	51
4.5	Einsatz von Marketinginstrumentarien und Maßnahmen	54
4.6	Umsetzung der Maßnahmen	55
4.7	Zusammenfassung Stadtmarketing in Sangerhausen	57
5	Fazit dieser Arbeit.....	58
	<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>VII</i>
	<i>Eigenständigkeitserklärung.....</i>	<i>X</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Verbreitung des Stadtmarketings 1995</i>	26
Abbildung 2: <i>Verbreitung des Stadtmarketings 2004</i>	27
Abbildung 3: <i>Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2060</i>	34
Abbildung 4: Eingangstor des Rosariums in Sangerhausen	41
Abbildung 5: Röhrigschacht Wettelrode.....	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung in Sangerhausen bis 2025.....	38
Tabelle 2: Stärken-Schwächen-Analyse des Bereiches „Lebensqualität“ .	43
Tabelle 3; Strukturanalyse des Wohnumfeldes in Sangerhausen	46
Tabelle 4: Imagetendenzen des Wohnumfeldes in Sangerhausen	49
Tabelle 5: wichtige Eckpunkte der Umsetzungsplanung	56

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Globalisierung, demografischer Wandel und wirtschaftlicher Strukturwandel, diese Rahmenbedingungen prägten die Arbeit der kommunalen Stadtentwicklungsplanung in den 1980er Jahren.¹

Die Kommunen wurden Anfang der 1980er Jahre mit diesen Herausforderungen konfrontiert und waren gezwungen, darauf zu reagieren, um im Wettbewerb untereinander erfolgreich sein zu können. Die Stadtentwicklungsplanung musste somit ihren ursprünglichen Aufgabenbereich umstrukturieren und individualisieren, da die Anforderungen nicht mehr linear absehbar waren. Ein grundlegender Anlass zu dieser Veränderung bestand in der finanziellen Not der deutschen Kommunen Anfang der 1980er Jahre. Aus den großen, lang geplanten Stadtentwicklungsprojekten mussten die Stadtentwickler kleine, zielgerichtete Projekte entwickeln.²

Da die großen werbewirksamen Projekte wegbrachen, mussten sich die Kommunen mit individuellen Werbemaßnahmen beschäftigen. Nur so konnten sie aus den kleineren Projekten einen breiten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen ziehen. Diese Zeit kann als Geburtsstunde des Stadtmarketings bezeichnet werden. Während der Verbreitung des Stadtmarketings in den Kommunen der Bundesrepublik Deutschland ging der Trend immer mehr zum „Citymarketing“ – dem Paradebeispiel der Vereinigten Staaten von Amerika.

Nun war es den Städten möglich, ein zielgenaues, individuelles Bild in die Öffentlichkeit zu projizieren und die internen Entwicklungen zielgerichtet nach Außen zu kommunizieren. Es war die Symbiose aus bürokratischer Stadtentwicklung und privatwirtschaftlichen Marketingmaßnahmen, die den Erfolg des Stadtmarketings ausmachen. Interne, kommunale Projekte können den Erfolg der Außenwirkung der Kommunen unterstützen. Bis heute ist die Verbreitung des Stadtmarketings ungebrochen.

¹ Vgl. Birk/ Grabow/ Hollbach-Grömig 2006, 19-21

² Vgl. Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 9

1.2 Thematische Eingrenzung

Diese Arbeit befasst sich mit dem Thema „Die Marke Stadt – Chancen des Stadtmarketing in Kleinstädten.“

Dass in Großstädten Stadtmarketing erfolgreich funktioniert, zeigt unter anderem die Stadtmarketingkampagne „be berlin“ der deutschen Hauptstadt. Solche Großstädte haben, durch Ihren hohen Werbe- und Marketingetat, die Möglichkeit, das Instrument Stadtmarketing in selbstständige Tochterfirmen auszulagern und somit gezielt zu nutzen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich jedoch mit dem Stadtmarketing in Kleinstädten. Vorrangig soll dabei die Frage geklärt werden, ob Stadtmarketing in kleinen Städten langfristig erfolgreich durchgeführt werden kann, denn Kleinstädte verfügen oft nur über ein geringes Budget an Werbe- und Marketingmitteln. Eine Auslagerung der Marketingaufgaben ist somit nicht möglich. Im Zentrum dieser Arbeit steht die theoretische Analyse des Stadtmarketings.

Die Untersuchung orientiert sich an der wissenschaftlichen Fragestellung: „Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, um erfolgreiches Stadtmarketing zu betreiben?“

Die vordergründige Analyse der Erfolgsfaktoren wird mit den Untersuchungen der „exogenen Rahmenbedingungen“ verknüpft. So kann ein Ergebnis entwickelt werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein allgemeingültiges Handlungskonzept zum Einsatz von Stadtmarketinginstrumentarien in Kleinstädten zu entwickeln. Dieser Leitfaden ist in drei Teile gegliedert. Er zeigt auf, welche Rahmenbedingungen beachtet werden müssen, welche strategischen Elemente bei der Entwicklung des Konzepts beachtet werden müssen und welche Stadtmarketinginstrumente für Kleinstädte geeignet sind.

1.3 Einordnung des Themas und Gliederung

Diese Arbeit über Stadtmarketing in Kleinstädten ist in den Bereich Public Management einzuordnen. Das Public Management befasst sich mit der Steuerung und Ökonomisierung des öffentlichen Sektors unter Einbeziehung politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Komponenten.³ Unter vorrangig ökonomischer Sicht werden kommunale Aspekte mit wirtschaftlichen Aspekten in Kontext gesetzt.

Die Arbeit ist in 5 Kapitel gegliedert. Nach der Einleitung im Kapitel 1, wird eine Analyse des Stadtmarketings durchgeführt. In diesem Kapitel werden die Erfolgsfaktoren gefiltert, die für erfolgreiches Stadtmarketing wichtig sind. Neben konkreten Zieldimensionen und Zielgruppen, wird eine umfassende Situationsanalyse als Grundlage für Stadtmarketing betrachtet. Am Ende des zweiten Kapitels werden die Ergebnisse zusammengefasst. Aus diesen Erkenntnissen kann ein allgemeines Handlungskonzept für erfolgreiche Marketingkonzeption entwickelt werden. Im dritten Kapitel werden die exogenen Rahmenbedingungen untersucht, die für die Durchführung von Stadtmarketing beachtet werden müssen. Neben den Elementen des Stadtmarketinginstruments ist es wichtig, die Rahmenbedingungen des Umfelds zu beachten und einzubeziehen. Dieses Kapitel erörtert die wichtigsten Rahmenbedingungen, mit denen sich eine Kommune auseinandersetzen muss.

Die theoretischen Erkenntnisse werden im vierten Kapitel anhand einer praktischen Analyse verdeutlicht. Zu Beginn wird die Kreisstadt Sangerhausen vorgestellt, im weiteren Verlauf des Kapitels wird eine Situationsanalyse dieser Stadt durchgeführt. Die Informationen werden von der Abteilung Wirtschaftsförderung der Stadt Sangerhausen bereitgestellt. Nachdem daraus die Potentiale der Stadt entwickelt wurden, kann der theoretische Handlungsleitfaden auf die Stadt Sangerhausen projiziert werden. Daraus wird ersichtlich, ob es grundsätzlich möglich ist, Stadtmarketing in Kleinstädten einzusetzen. Das abschließende Fazit sowie die Fragestellung dieser Arbeit werden im fünften Kapitel der Arbeit beschrieben.

³ Vgl. Wiechula 2000, 3

1.4 Wissenschaftliche Methoden

Der Verfasser dieser Arbeit nutzt für das Kapitel 2 und das Kapitel 3 die kompilatorische Methode. Hier trägt der Verfasser Erkenntnisse aus Fachliteratur zu den Themen Marketing und Stadtentwicklung zusammen und setzt diese in Beziehung zueinander.

Im Kapitel 4 werden Informationen zum Praxisbezug durch konkrete Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung von Sangerhausen analysiert. Im Kapitel 4 entwickelt der Verfasser, mit Hilfe der deduktiven Methode, aus den Erkenntnissen der theoretischen Grundlagen von Stadtmarketing (Kapitel 2 und Kapitel 3) und den praktischen Erkenntnissen über die Stadt Sangerhausen einen praktischen Handlungsleitfaden für Stadtmarketing. Aus der Auswertung dieses Leitfadens kann im Kapitel 5 ein Fazit gezogen werden.

2 Analyse des Stadtmarketings

2.1 Definition des Begriffs Stadtmarketing

Stadtmarketing kann grundlegend als komplexes Managementinstrument der Stadtentwicklung bezeichnet werden.⁴ Im Gegensatz zu betriebswirtschaftlichen Unternehmen bei denen hauptsächlich eine Zielgruppe angesprochen wird, richtet sich Stadtmarketing an viele unterschiedliche Zielgruppen. Michael Sell beschreibt die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in dem er die wichtigsten Ziele des Stadtmarketings aufzeigt. So wird deutlich, dass das Spektrum an Zielgruppen breit gefächert ist.⁵

„Stadtmarketing Ansätze zielen auf die Verbesserung der Standortqualität für die Wirtschaft, auf die Erhöhung der Lebensqualität für die Bewohner und Besucher, die Attraktivitätssteigerung vor allem der Innenstadt als auch auf die Effektivierung von Verwaltung und Politik. In Form einer neuartigen Partnerschaft zwischen Kommune, Wirtschaft, Bürgern und anderen Interessengruppen einer Stadt sollen Reibungsverluste vermieden und Synergieeffekte erzielt werden.“⁶

Darüber hinaus ist Stadtmarketing die Möglichkeit, aus verschiedenen Interessen und Möglichkeiten einen wirtschaftlichen Nutzen für die Kommune zu erzielen. Ziele von Stadtmarketing sind nicht fest vorgegeben. Jede Stadt kann, durch ihre Ausrichtung, die Zieldimensionen selbst wählen.

Ziel des Stadtmarketings ist es, eine einzigartige und unverwechselbare Stadt zu schaffen, die im Wettbewerb der Städte mithalten kann.

⁴ Vgl. Wiechula 2000, 2-3

⁵ Vgl. Sell 2001, 3

⁶ Sell 2001, 3

2.2 Situationsanalyse als Grundlage des Stadtmarketings

Bevor die erste Überlegung zu Strategien und Konzepten stattfindet muss eine umfassende Situationsanalyse der Kommune erfolgen. Diese Analyse ist Grundlage jedes weiteren Arbeitsschritts. Neben der klassischen Stärken-Schwächen-Analyse müssen im Rahmen des Stadtmarketings weitere Analysen durchgeführt werden. Zum Einen muss eine objektive Strukturanalyse durchgeführt werden um den IST-Zustand der Kommune zu analysieren, zum Anderen muss eine subjektive Imageanalyse durchgeführt werden um den Zustand des derzeitigen Images bewerten zu können.

2.2.1 Stärken-Schwächen Analyse

Grundlage des umfassenden Analyseprozesses ist die Stärken-Schwächen Analyse. Die Ergebnisse dieser Analyse helfen später dabei, geeignete Ansatzpunkte für Marketingmaßnahmen zu finden.⁷

Wichtig hierbei ist es, die Analyse in Teilbereiche zu gliedern. Das umfassende Bild der Stärken und Schwächen kann durch die Gliederung effizienter bearbeitet werden.

Es empfiehlt sich folgende Einteilung:

- Allgemeine Rahmenbedingungen der Stadt und der Region
- Stadtbild und Aufenthaltsqualität
- Einzelhandel und Dienstleistungen
- Gewerbe, Handwerk, Arbeitsmarkt
- Gastronomie und Tourismus
- Kultur- und Freizeitangebot
- Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit
- Verkehr und Parken
- Wohnen und Soziales

Die Analyse kann jegliche Aspekte dieser Teilbereiche aufgreifen. Jede Stadt hat ihre eigenen Stärken und Schwächen. Wenn diese Teilbereiche objektiv analysiert werden, ist es in einem späteren Zeitpunkt einfacher,

⁷Vgl. Wiechula 2000, 33

geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Aus allen Details der Analyse kann ein sehr genaues und detailliertes Bild erstellt werden.

Es gibt zwei Möglichkeiten, diese Analyse durchzuführen. Entweder werden einmalig Personen eingesetzt, die all diese Punkte bearbeiten und analysieren oder es gibt eine ständige Kommission, die die Analyse dauerhaft und in regelmäßigen Abständen durchführt.

Im Zusammenhang mit der späteren Maßnahmenplanung wird die Stärken-Schwächen-Analyse erweitert. Es kommen die Chancen und Risiken hinzu. Diese zwei neuen Aspekte werden aus den Stärken und Schwächen entwickelt. Auch hier ist die objektive Sichtweise sehr wichtig, eine Schwäche kann beispielsweise zugleich eine Chance sein. Wie wichtig die sogenannte „SWOT Analyse“⁸ im Laufe der Zeit geworden ist verdeutlicht eine Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik von 1995 und 2004. Die Ergebnisse zeigen, dass sich 1995 gerade 40% der deutschen Kommunen mit einer SWOT – Analyse beschäftigten. Im Jahr 2004 waren es laut dem Deutschen Institut für Urbanistik schon 60% der deutschen Kommunen.⁹

Diese Grundlage muss vor jedem weiteren Schritt des Stadtmarketings geschaffen werden.

2.2.2 Strukturanalyse

Die Strukturanalyse setzt sich vorrangig aus Sekundärdaten zusammen. Hier sind Expertenbefragungen und interne Informationsmaterialien die Grundlage zur Erstellung eines IST-Zustandes.

Bei dieser Analyse handelt es sich hauptsächlich um kommunale Rahmenbedingungen. Auch hier ist eine grobe Einteilung sehr hilfreich.

Es empfiehlt sich folgende Einteilung:

- Verkehr
- Wirtschaft
- Bildung
- Verwaltung
- Wohnumfeld

⁸ SWOT Analyse = Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats - Analyse

⁹ Vgl. Grabow/ Hollbach-Grömig 2006, 5-6

Diese Analyseform konzentriert sich nicht, wie die SWOT-Analyse, auf Stärken und Schwächen, sie soll vielmehr eine Art Bestandsaufnahme sein. Ergebnis dieser Analyse ist ein konkretes Leistungsabbild der Kommune.¹⁰ Es wird aufgezeigt, welche Strukturen bereits in der Kommune vorhanden sind. So ist es möglich, Veränderungen im Rahmen des Stadtmarketingprozesses anzustreben oder bestehende Ressourcen gezielt in die Marketingstrategien zu integrieren um mit ihnen zu werben. Die Kommunen haben außerdem die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen in den einzelnen Bereichen besser einordnen zu können. Schon zu diesem Zeitpunkt rentiert sich die detaillierte Einteilung der Bereiche bei der SWOT-Analyse. Die Strukturanalyse ist ein weiterer wichtiger Grundstein für erfolgreiches Stadtmarketing und ist in Verbindung mit den Ergebnissen der SWOT-Analyse die Ausgangsbasis zielgenauer Stadtmarketingstrategien.

2.2.3 Imageanalyse

Bei der Imageanalyse ist die subjektive Wahrnehmung die wichtigste Größe. Hier wird analysiert, welches Image eine Kommune bereits besitzt. Jedoch muss diese Analyse, wie die anderen auch, genaustens bearbeitet werden. Es reicht nicht aus, ein paar Entscheidungsträger oder Bürger über Ihre Sicht zu befragen. Funke betont, dass eine Imageanalyse eine repräsentative Befragung sein muss.¹¹ Auch hier ist eine Einteilung in Teilbereiche ratsam.

Es empfiehlt sich folgende Einteilung:

- Bürger
- Besucher / Touristen
- Meinungsbildner
- Unternehmer

Wenn diese relevanten Zielgruppen in einer repräsentativen Umfrage abstimmen, kann ein sehr genaues Abbild des IST-Zustandes abgelesen

¹⁰ Vgl. Wiechula 2000, 32

¹¹ Funke 1994, 21

werden. Aus diesen Erhebungen können erste Ansätze zur Imageprofilierung entwickelt werden.

Wird der gesamte Kontext betrachtet, ist ersichtlich, dass alle drei Analysen ineinanderwirken. Die SWOT-Analyse liefert die kleinen Detailinformationen, die die Strukturanalyse zuordnen und bewerten kann. Die Imageanalyse zeigt dann auf, welche Elemente dringend verbessert werden müssen und welche Elemente bereits auf einem guten Weg sind.

Werden die Analysen mit hoher Sorgfalt durchgeführt, ist der Weg zum Stadtmarketing schon geebnet. Jeder darauffolgende Aspekt des Stadtmarketings wird auf diesem Fundament aufbauen.

2.3 Entwicklung von Zielen

Nachdem der IST-Zustand der Kommune definiert ist, schließt der Planungsprozess mit einer Leitbildentwicklung ab. Hierbei ist es wichtig, konkrete Ziele zu definieren. Ein Leitbild, welches die Visionen der Kommune dokumentiert, kann nur mit konkreten Oberzielen entwickelt werden. Diese müssen klar und widerspruchsfrei in enger Zusammenarbeit mit den Zielgruppen entwickelt werden. Als Grundlage für die Entwicklung dienen die Erkenntnisse der Analysen (siehe Kapitel 2.2).

Im Bereich der Ziele findet eine Differenzierung statt. Die Oberziele, die beispielsweise wie die Situationsanalyse kategorisiert werden, bilden die Grundlage für die Entwicklung von Teilzielen. Diese werden den Oberzielen untergeordnet. Teilziele sind konkrete projektbezogene Ziele, aus denen strategische Maßnahmen abgeleitet werden.

2.3.1 Oberziele

Das Stadtleitbild kann nur erfolgreich konzipiert werden, wenn die Kommune konkrete Oberziele definiert, mit denen sich möglichst viele Personen der verschiedenen Anspruchsgruppen identifizieren können. Somit ist es wichtig, dass die Oberziele transparent, verständlich und verbindlich gestaltet werden. Sie müssen ebenso eine Identität für die stadttragenden Zielgruppen schaffen. Das kann nur gelingen, wenn die Entwicklung sehr nah an den zielgruppenrelevanten Projekten durchgeführt wird. Durch die verschiedenen Analysen im ersten Arbeitsschritt (siehe Kapitel 2.2) ist es möglich, konkrete Ziele aus den Teilbereichen zu entwickeln. Hier besteht die Möglichkeit, reale Visionen aus vorhandenen Schwächen zu definieren.

Da es nicht möglich ist, alle Schwächen in Ziele umzuwandeln, sollten vorhandene Ressourcen genutzt werden. Diese können aus den Stärken der SWOT-Analyse, der Strukturanalyse oder der Imageanalyse abgeleitet werden. So entsteht ein umfassender Katalog an Oberzielen, der das Leitbild der Stadt nachhaltig prägen soll.

Daraus lässt sich folgendes Fazit ziehen: Die Anspruchsgruppen einer Kommune müssen in enger Zusammenarbeit mit der politischen und Verwaltungsebene diese Oberziele entwickeln. Stadtmarketing muss ein einheitliches Bild nach innen und außen transportieren. Lalli und Plöger beschreiben 1991 in Ihrem Werk über Stadtmarketing, dass die Außenwirkung einer Kommune analog zur Corporate Identity von Unternehmen wirkt. Auf kommunaler Ebene spricht man hier von einer „Community Identity“.¹² Duss formuliert diese Ansicht 1993 um und beschreibt es als „City Identity“.¹³ Der Begriff „Community Identity“ passt jedoch besser zu den Hintergründen des Stadtmarketings. Eine Stadt wäre niemals in der Lage erfolgreiches Stadtmarketing zu betreiben, wenn sich die Anspruchsgruppen nicht einbringen. Gemeinschaftliche Identität ist der kommunale Grundstein für erfolgreiches Stadtmarketing - die Bevölkerung muss das Stadtmarketing mittragen. Um das zu erreichen ist die Politik und die Verwaltung gezwungen, Stadtmarketing nicht nur formell zu entwickeln, sie müssen auch ihr konkretes Verhalten dem neuen Leitbild der Stadt anpassen. So ist es möglich, die entwickelten Ziele gemeinschaftlich umzusetzen und der Stadt zu einem neuen, selbst gewählten, Image zu verhelfen.

Für den Aufbau von Stadtleitbildern gibt es keine konkreten Vorschriften. Jedoch sollte man gewisse Grundregeln beachten.

Die Ziele müssen konkret formuliert werden, leere Wortphrasen können schnell ins Negative umschlagen. Ebenso dürfen die Ziele nicht den Entwicklungen (wirtschaftlich, demografisch, politisch) der Kommune widersprechen.¹⁴

Zum Anderen sollten unbedingt folgende drei Elemente im Stadtleitbild vorhanden sein: „Tradition der Stadt“, „aktuelle Situation der Stadt“ und die „absehbaren Trends der Stadt“. Diese Elemente sind für die internen Zielgruppen sehr wichtig. Sie fördern neben der Identität mit der Stadt auch

¹² Vgl. Lalli/ Plöger 1991, 237 ff.

¹³ Duss 1993, 207

¹⁴ Vgl. Wiechula 2000, 34

den Willen zur Veränderung. Mit einem solchen umfassendem Leitbild kann die Bevölkerung motiviert werden.¹⁵

Die Funktionen der Oberziele fasst Balderjahn wie folgt zusammen.

Funktionen des Stadtleitbildes:

- Die Leitbilder ermöglichen effektive Integration und Koordination von einzelnen Beiträgen. Gezielte Vorschläge können somit bearbeitet werden.
- Einzelinteressen werden überwunden und in ganzheitliche Integration gewandelt. Somit können mehrere Gruppen profitieren.
- Die Leitbilder bilden die Grundlage für neue Projekte der Stadtentwicklung
- Leitbilder tragen zur Imageprofilierung bei.
- Leitbilder schaffen Identifikation und Motivation für alle Beteiligten.¹⁶

2.3.2 Teilziele

Nachdem die Oberziele definiert wurden, können Teilziele daraus abgeleitet werden. Ein Beispiel wäre beispielsweise:

Oberziel: „Innenstadt stärken“

Teilziele: „Einrichten einer Fußgängerzone“
„Attraktivitätssteigerung durch Grünflächen“
„Restaurierung bestimmter Gebäude“

An diesem Beispiel ist bereits erkennbar, dass die Teilziele konkrete Schlussfolgerungen der Oberziele sind. Die Teilziele stehen wiederum im engen Zusammenhang mit den Analyseergebnissen. Die Relevanz der Teilziele kann direkt aus den Analyseergebnissen entnommen werden. Schwachpunkte der Kommunen werden somit effizient bearbeitet. Es gibt zwei Arten von Teilzielen.

¹⁵ Vgl. Meffert 1989, 277

¹⁶ Vgl. Balderjahn 1998, 5 f.

Zum Einen gibt es die unmittelbaren Ziele, die sich direkt mit der Veränderung der Situation beschäftigen. Diese Ziele zielen auf konkrete Projekte innerhalb der Kommune ab.¹⁷

Zum Anderen gibt es die mittelbaren Ziele, die sich mit der Verbesserung der kommunalen und exogenen Rahmenbedingungen beschäftigen. Hier wird der Rahmen des Stadtmarketings verbessert. Beispielsweise werden Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren gestärkt. Ergebnisse dieser Ziele wirken sich wiederum positiv auf die Arbeitsweise der unmittelbaren Ziele aus.

Von einer einseitigen Bearbeitung der Ziele ist abzuraten, da die Kooperationen der verschiedenen Akteure ein wichtiger Punkt des Stadtmarketings ist.

Die Entwicklung der Teilziele sollte in verschiedenen Arbeitsgruppen erfolgen. Durch die detaillierte Einteilung der Analysen und der Oberziele ist dies sehr einfach möglich. Neben der Definition der Oberziele sollten außerdem konkrete strategische Ansätze entwickelt werden. Es ist zu klären, in welchem Zeitrahmen die Ziele umgesetzt werden sollen, welche Priorität die Ziele haben und wer für welche Umsetzung verantwortlich ist.¹⁸

Wenn dieser Arbeitsschritt erfolgreich absolviert wurde, können finale Strategien und Maßnahmen in den Arbeitsprozess einfließen.

2.4 Strategie und Maßnahmen

Um die Ziele erfolgreich zu erreichen, muss eine geeignete Strategie entwickelt werden. Die Marketingstrategien werden mit konkreten Maßnahmen umgesetzt. Dieser Prozess sollte mit größter Sorgfalt stattfinden, da er über den Erfolg des Stadtmarketings entscheidet. Die Entwicklung des detaillierten Vorgehens sollte, wie bei den vorhergehenden Arbeitsschritten auch, in Arbeitsgruppen stattfinden. Eine Aufteilung in die fest kategorisierten Arbeitsgruppen ist sehr hilfreich, da sich die zuständigen Personen schon über einen längeren Zeitraum mit den speziellen Themen beschäftigt haben.

¹⁷ Vgl. Grabow/ Hollbach-Grömig 2000, 38

¹⁸ Vgl. Grabow/ Hollbach-Grömig 2000, 66

2.4.1 Entwicklung von Strategien

Die Strategieentwicklung beschäftigt sich mit der Erarbeitung konkreter Handlungspläne und speziellen Aktionsprogrammen, welche die benannten Ziele erreichen sollen. Wichtig hierbei ist es, feste Prioritäten zu setzen. Es ist nicht möglich alle Ziele gleichermaßen anzustreben. Ziele, die für eine Mehrheit entscheidend sind, sollten früher und intensiver bearbeitet werden als Ziele, die nur ein kleiner Kreis verfolgt. Es macht keinen Sinn, den Anspruch auf Universalität im Sinne von „alles für alle“ zu erheben.¹⁹ Dies beschreibt Müller in seinem Werk über territoriales Marketing. Wenn ein universeller Weg verfolgt werde, blieben sehr viele Ziele auf der Strecke. Der Streuverlust ist demnach viel zu hoch. Ziele die aber sehr speziell verfolgt werden haben von Anfang an höhere Erfolgschancen.

Auf Grundlage des Stadtleitbildes wird nun eine Position im Konkurrenzettbewerb erstellt. Diese muss sich klar von anderen Kommunen abgrenzen. Auf Grundlage der vorliegenden Auswertungen und der erarbeiteten Ziele muss nun eine klare Strategie entwickelt werden, die Alleinstellungsmerkmale aufweist. Es ist folgende Frage zu klären:

Welche Standortvorteile zeichnen die Stadt gegenüber Konkurrenzstädten aus?

Aus diesen Erkenntnissen muss eine „unique selling proposition“ definiert werden. Dies wird der Ansatz für die interne und externe Kommunikation.²⁰

Die Strategieentwicklung umfasst weiterhin die genaue Eingrenzung und Definition der Zielgruppen. Nachdem die Prioritäten der Ziele benannt wurden, müssen die zugehörigen Anspruchsgruppen definiert werden. Bei der Planung müssen die Zielgruppen in Haupt- und Nebenzielgruppen geteilt werden. Diese Einteilung kann von Kategorie zu Kategorie unterschiedlich sein. Wichtig ist es, eine direkte Hauptzielgruppe zu benennen, die mit den gezielten Maßnahmen erreicht werden kann. Diese Zielgruppe kann bei erfolgreichem Einsatz der Maßnahmen als Multiplikator weitere Zielgruppen erreichen. Die Nebenzielgruppen sollten allerdings nicht komplett vernachlässigt werden. Sie sollten sich auf jeden Fall auch angesprochen fühlen.

Wenn diese Voraussetzungen geschaffen wurden, können konkrete Strategien benannt und entwickelt werden. Da es im Bereich des

¹⁹ Müller 1991, 6

²⁰ Wiechula 2000, 36

Stadtmarketings kein allumfassendes Strategiekonzept gibt, empfiehlt es sich aus einzelnen Basisstrategien eine Gesamtstrategie zu entwickeln. Nachfolgend sind die vier wichtigsten Basisstrategien des Stadtmarketings aufgeführt und kurz erläutert. Oliver Blank hat diese Basisstrategien 2004 in seinem Werk über die Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland für den Bereich Stadtmarketing definiert.

1. Marktfeld- / Leistungskernstrategien

Bei diesen Basisstrategien stellt sich folgende Kernfrage: „Welche Märkte sollen mit welchen angebotenen Waren bearbeitet werden?“²¹

Für privatwirtschaftliche Unternehmen stellen diese Strategien keine große Herausforderung dar. Hier geht es darum, welche Produkte an welche Kunden angeboten werden. Ob neue Zielgruppen einbezogen werden sollen oder ob sich das Unternehmen aus einem Markt zurückziehen soll, sind weitere Aspekte dieser Strategieentwicklung.

In Kommunen ist dieser Aspekt nicht so einfach. Kommunen sind automatisch Marktteilnehmer und haben durch Bürger und ansässige Unternehmen willkürlich Marktpartner. Diese Marktpartner können jedoch nicht gezwungen werden, sich in den Marketingprozess zu integrieren, geschweige denn in der Kommune zu bleiben um für sie zu werben. Somit ist es wichtig, eine klare Struktur zu entwickeln, ob das Stadtmarketing allumfassend durchgeführt werden (Einbindung aller Marktpartner) oder ob es nur in bestimmten Bereichen durchgeführt werden soll (Einbindung bestimmter Marktpartner).²² Wenn die Attraktivitätssteigerung des Tourismusstandortes im Mittelpunkt steht, ist es wichtig Institutionen, Attraktionen, Gastronomie und Hotellerie als aktive Marktpartner zu gewinnen.

Die Entwicklung des Angebotsprogramms hängt sehr eng mit der Kooperationsstrategie zusammen, da es von großer Bedeutung ist welche Akteure sich am Stadtmarketing beteiligen und welche Träger es umsetzen.

²¹ Blank 2004, 319

²² Vgl. Blank 2004, 319-320

2. Segmentierungsstrategien

Die Kernfrage bei dieser Basisstrategie lautet: „Sollen alle potenziellen Nachfrager bearbeitet werden oder nur bestimmte Gruppen?“²³

Stefanie Hohn erläutert die Segmentierungsstrategie bei Stadtmarketing in Ihrer Abhandlung über Public Management und beschreibt die wichtigsten Vorgehensweisen. Bei der Segmentierungsstrategie wird der Gesamtmarkt in verschiedene Segmente aufgeteilt. Diese Segmente sind Gruppen von Menschen, die ähnliche Bedürfnisse haben. So ist es möglich, zielgerichtet und ohne großen Streuverlust Marketinginstrumente anzuwenden.²⁴

Durch die verschiedenen Marktpartner einer Kommune besteht die Möglichkeit, Schwerpunkte auf bestimmte Branchen oder Sektoren zu legen. Auf welchen Bereich ein Schwerpunkt gelegt werden soll, kann aus den Ergebnissen der Situationsanalyse abgeleitet werden. Um den gewünschten Erfolg bei der Zielgruppe zu erreichen, ist es wichtig die Marketingmaßnahmen gezielt auf die Teilmärkte auszurichten. Dieser Aspekt kann mit der Stimulierungsstrategie perfektioniert werden. Zur Segmentierungsstrategie ist noch zu sagen, dass es von enormer Wichtigkeit ist, bei dieser Strategie sehr differenziert zu arbeiten. Eine „Pauschalstrategie“ kann in diesem Fall nicht erfolgreich sein.

3. Stimulierungsstrategien

Die Kernfrage der Stimulierungsstrategie lautet: „Sollen Wettbewerbsvorteile primär über Preise oder besondere Leistungen/Angebote erzielt werden?“²⁵

Während der Erarbeitung der Stimulierungsstrategie muss geklärt werden, ob es möglich ist, die Kommune zu günstigeren Preisen anzubieten. Hierbei sind Preise für Grund und Boden und laufende Kosten wie Steuern und Gebühren gemeint. Es ist jedoch riskant, ausschließlich solche Vergünstigungen zu offerieren. Der Wettbewerbsvorteil, der durch diese Maßnahmen entsteht kann sehr schnell abflachen. Nachhaltiger ist es für die Kommune, den Zielgruppen attraktive Leistungen anzubieten, die Nutzen stiften. Hierbei ist es von großem Vorteil Leistungen zu entwickeln die andere

²³ Blank 2004, 320

²⁴ Vgl. Hohn 2008, 96

²⁵ Blank 2004, 321

Standorte nicht bieten können. Kriterien zur Entwicklung können aus der Situationsanalyse entnommen werden.

4. Kooperationsstrategien

Die Kernfrage der Kooperationsstrategie lautet: „Wollen wir unsere Ziele allein erreichen oder gemeinsam mit geeigneten Partnern?“²⁶

Bei dieser Strategieentwicklung geht es darum, welche Akteure geeignet sind, in den Marketingprozess integriert zu werden. Die Abwägung von gegenseitigem Nutzen bildet die Grundlage für Kooperationen. Eine wichtige Kooperationsform sind die „Public Private Partnerships“.

„Public Private Partnership („PPP“) ist eine freiwillige, projektbezogene Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus dem öffentlichen und privaten Sektor. PPP erfüllt gemeinwohlorientierte Aufgaben, wobei öffentliche und privatwirtschaftliche Interessen zum beiderseitigen Nutzen zur Deckung gebracht werden. Die Projektverantwortung wird, unter Berücksichtigung der jeweils unterschiedlichen Rahmenbedingungen, von den Partnern gemeinschaftlich getragen.“²⁷

Clemens-Ziegler und Looock beschreiben hier zusammengefasst die Kooperationsform des Public Private Partnerships. Durch diese Definition wird deutlich, dass die Kooperationsstrategie in sehr engem Zusammenhang mit der Marktfeldstrategie steht. Durch Kooperationen ist es möglich, Marktpartner aktiv in den Marketingprozess einzubinden. Der Mehrwert, den die Partner durch eine solche Zusammenarbeit haben, steigert deren Motivation am Stadtmarketingprozess mitzuwirken. Bade fasst diesen Aspekt in einem Satz zusammen: „Eine Kooperation ohne Prämie für den Kooperationspartner ist eher unwahrscheinlich.“²⁸

Eine weitere Möglichkeit ist es interkommunale Kooperationen einzugehen. Diese Form der Zusammenarbeit kann der jeweiligen Kommune einen großen Mehrwert schaffen. Möglichkeiten der Zusammenarbeit sind beispielsweise Felder wie Abfallentsorgung, öffentlicher Nahverkehr oder Straßenbau. Bei diesen Projekten wird neben dem materiellen oder monetären Mehrwert für die Kommune

²⁶ Blank 2004, 321

²⁷ Clemens-Ziegler, Looock 1998, 10

²⁸ Bade 1998, 8

auch ein Imagegewinn geschaffen. Um zu einem guten Ergebnis zu gelangen und erfolgreich zu sein, sollten die Ziele und Strategien sehr konkret formuliert werden. So können die Akteure schnell von den Erfolgchancen überzeugt werden.

Die Entwicklung dieser Strategien muss in sehr genauer und differenzierter Arbeitsweise durchgeführt werden. Sie sind die Grundlage für jede operative Aktion des Stadtmarketings. Wenn diese vier Strategien definiert wurden kann eine Gesamtstrategie benannt werden. Die Gesamtstrategie bildet die Grundlage für eine umfassende und erfolgreiche Anwendung der Marketinginstrumente.²⁹

2.4.2 Marketinginstrumentarien des Stadtmarketings

Nachdem nun alle Entwicklungsphasen abgeschlossen sind, müssen die Strategien inhaltlich gestaltet werden. Hierzu werden die Instrumentarien des Marketing-Mixes genutzt. Wie auch im Konsumgütermarketing sind die vier Instrumente im Stadtmarketing von Bedeutung. Leistungspolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik, Preispolitik – diese Instrumente bilden die Grundlage für die inhaltliche Gestaltung der Strategie. Es ist jedoch im Stadtmarketing nicht möglich, zeitliche, qualitative und quantitative Elemente so genau und fest zu bestimmen wie im Konsumgütermarketing. Das städtische Leistungsangebot muss sich auf die Struktur und Größe der Bevölkerung, die Erwartungen und Verhaltensweisen der Menschen einstellen. Dies stellt die große Herausforderung des Stadtmarketings dar.

Ein wichtiges Kriterium für den Erfolg der Marketinginstrumentarien ist die konsequente Zusammenarbeit der kommunalen Verwaltung, der Stadtmarketingbetreiber, der Wirtschaftsförderung und den politischen Organisationen. Nur so kann es ein sinnvolles Zusammenspiel der Marketingmaßnahmen geben.

Ähnlich dem Konsumgütermarketing geht es im Stadtmarketing bei der Umsetzung um drei Bereiche:

²⁹ Blank 2004, 323

- Einführung neuer Leistungen (Produktinnovation)
 - Bsp.: Bau neuer Touristenattraktionen
- Anpassung und Fortentwicklung vorhandener Leistungen (Produktvariation)
 - Bsp.: Erneuerungen im Innenstadtbereich
- Einengung veralteter Leistungen (Produkteliminierung)
 - Bsp.: Schließung nicht zeitgemäßer Gebäude/ Institutionen

Für Maßnahmen in diesen Bereichen ist es sinnvoll, einen guten Mix der Marketinginstrumente einzusetzen. Im Folgenden werden den Marketinginstrumentarien effektive Marketingmaßnahmen zugeordnet. Diese werden vor Ihrer Anwendung in gezielten Entwicklungsstadien zusammengestellt und auf verschiedene Faktoren überprüft (siehe Kapitel 2.4.3.).

Für den Bereich der **Kommunikationspolitik** gibt es eine große Bandbreite an Marketingmaßnahmen, die zur Profilierung des Stadtimages und zur Steigerung des Bekanntheitsgrades beitragen. Hierbei spielt eine gezielte und langfristig angelegte Public Relations eine große Rolle. Mit Presstexten, Beiträgen und Veröffentlichungen sowie stetiger Kontaktpflege mit Journalisten ist eine nachhaltige Imageverbesserung möglich. Weiterhin können sich Kommunen klassischer Werbung in den Massenmedien bedienen oder Direktwerbung betreiben. Diese Maßnahmen bedürfen allerdings sehr genauen Untersuchungen der Medienkontakte, da diese Form des Marketings enorm teuer ist. Für kleine Kommunen kommt diese Maßnahme deshalb selten in Frage. Promotion ist ein weiterer sehr interessanter Maßnahmenaspekt. Hierbei können sich Kommunen gezielt und in eigener Sache präsentieren. Die Bandbreite umfasst neben Messen, Ausstellungen und Jubiläen auch große Events. Promotionmaßnahmen sind sehr effektiv, da eine Mensch zu Mensch Kommunikation stattfindet und somit auch persönliche Emotionen übertragen werden können. Zudem sind Promotionmaßnahmen im Gegensatz zu Werbeaktionen in Massenmedien relativ preiswert. Eine weitere Maßnahme im Bereich Kommunikationspolitik ist das Sponsoring. Diese Form des Marketings hat an Bedeutung zugenommen. Hierbei soll der Bekanntheitsgrad der Kommune gesteigert werden, indem sie Veranstaltungen oder Vereine unterstützt. Dies ist möglich durch Sachspenden oder finanzielle Unterstützung.

Im Bereich der **Distributionspolitik** geht es hauptsächlich darum, wie das Leistungsspektrum der Kommune an die entsprechenden Zielgruppen übermittelt werden sollen. Neben dem Vertriebsweg spielt auch der

Standort des Anbieters, in diesem Fall die Kommune, eine wichtige Rolle. Wie ist die Struktur des Standortes? Wie wird dieser Standort gestaltet? Die Kommune ist beispielsweise als Leistungsgeber der Anbieter einer Ware oder Dienstleistung (Sozialleistung oder Personalausweis). Da diese Leistungen vom Staat festgeschrieben sind, ist das einzige Mittel der Alleinstellung die Motivation und Qualität der Mitarbeiter. Somit ist die wichtigste Maßnahme der Distributionspolitik die Mitarbeitermotivation. Jede Kommune muss serviceorientierte Mitarbeiter beschäftigen. Dieses Merkmal wird bisher noch oft vernachlässigt. Wichtige Institutionen zur Überprüfung der Mitarbeiterqualität sind das Rathaus, die Touristeninformation, und sonstige öffentliche Einrichtung.

Die kommunale **Preispolitik** ist entscheidend für den externen Wettbewerb. In diesem Bereich werden Preise unter den Wettbewerbern verglichen und es wird versucht diese zu unterbieten. Bei der kommunalen Preispolitik werden kommunale Leistungen zum Wohl der Bürger verändert und angepasst. Ebenso werden die Konsumenten durch Veränderungen im Preisniveau in bestimmte Konsumlinien gelenkt. Diesem Instrumentarium liegen Steuern, Gebühren, Tarife und Abgaben zu Grunde. In diesem Segment haben die Kommunen allerdings nur einen geringen Spielraum. Sollten Preisanpassungen möglich sein, können sie durch gezielte Bekanntgaben und Veröffentlichungen zu sehr positiven Reaktionen in der Bevölkerung führen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein umfangreicher Einsatz an Marketingmaßnahmen die Marketinginstrumente zu erfolgreichen Ergebnissen führt. Somit ist es wichtig, dass die Entwicklung und Zusammenstellung der Marketingmaßnahmen sehr genau durchgeführt wird.

2.4.3 Entwicklung gezielter Marketingmaßnahmen

Die Marketingmaßnahmen sind das letzte Glied in der Kette des Stadtmarketings. Hier werden auf Grundlage der Strategie geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele entwickelt. Mit dem Maßnahmenprogramm beginnt die Realisierungsphase des Stadtmarketings. Die Entwicklung des Maßnahmenprogramms basiert auf folgenden Überlegungen:

- Definition und Beschreibung realisierbarer Projekte
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- Verpflichtung der Akteure
- Strategien der Finanzierung

- Zeit- und Projektplanung

Zu Beginn werden die Projekte, die auf der Prioritätenliste ganz oben stehen detailliert beschrieben. Dabei werden die Ausgangslage, das Ziel und die Strategie genauestens ausformuliert. So können geeignete Maßnahmen mit Hilfe des Marketing-Mixes entwickelt werden.

Nachdem die Projekte konkretisiert und mit allen Informationen ausgestattet sind werden sie an Betreuer verteilt. Diese sind mit ihren Teams bis zur Erfolgskontrolle für ihr Projekt verantwortlich. So kann während des Maßnahmenprogramms eine konstante Qualitätskontrolle gewährleistet werden.

Bei bestimmten Projekten müssen Akteure der Kommune oder der Region bei der Umsetzung mitwirken. Dies kann beispielsweise eine Touristenattraktion sein, die von den Maßnahmen der Kommune profitiert. Diese Akteure müssen für die Umsetzung verpflichtet werden. Entweder beteiligen sie sich an den Maßnahmen und führen selbst Maßnahmen im Sinne der Kommune durch oder sie beteiligen sich finanziell am Stadtmarketing der Kommune.

Weiterhin muss geklärt werden, wie die Finanzierung der Maßnahmen erfolgt und wie sie sich aufteilt. Werden beteiligte Akteure einzelne finanzielle Aspekte übernehmen oder muss die Kommune die Finanzierung allein übernehmen? Diese Fragen werden von den konkreten Maßnahmen beeinflusst. Sollte es sich um ein kooperatives Marketing handeln in dem Akteure der Region integriert sind, ist davon auszugehen, dass diese sich finanziell beteiligen werden.

Als letzter Punkt der Maßnahmenplanung ist es wichtig, einen detaillierten Zeitplan zu erstellen. Hier ist zu klären, welche Maßnahme zu welcher Zeit angewendet wird und bis wann ein Ergebnis zu erwarten ist. Dieser Plan ist sehr wichtig um zum späteren Zeitpunkt eine richtige Erfolgskontrolle durchführen zu können. So können anhand der Pläne Fehler identifiziert werden und im nächsten Maßnahmenprogramm umgangen werden.

Die Marketingmaßnahmen erschließen sich ähnlich wie im betriebswirtschaftlichen Bereich aus dem Marketing-Mix. Dieser beinhaltet die anwendbaren Marketinginstrumente, die die Maßnahmen bestens kommunizieren. Jedoch müssen die Marketinginstrumentarien auf die besonderen Bedürfnisse sowie die gesonderte Verantwortung von

Kommunen abgewandelt werden. Eine lineare Übertragung aus dem Konsumgütermarketing ist nicht möglich.³⁰

2.5 Umsetzung der Marketing-Konzeption

Die Durchführung der Maßnahmen ist ein weiterer wichtiger Teil des Stadtmarketings. An dieser Stelle fängt die Praxis an. Becker formuliert diesen Teil des Stadtmarketings sehr treffend: „Eine Marketing-Konzeption und ihre Realisierung im Unternehmen und Markt ist nicht einfach ein mechanisierter Vorgang, der auf Knopfdruck erfolgt.“³¹

Bei der Umsetzung ist es wichtig, dass die Akteure Handlungswillen und -fähigkeit besitzen und eine gewisse Akzeptanz für das Stadtmarketing aufweisen. Die schlüssigste Konzeption kann nicht erfolgreich sein, wenn die operativen Akteure die Theorie nicht umsetzen können.

Neben der Durchführung der Marketingmaßnahmen gehört die Erfolgskontrolle zur Umsetzung. Die Kommunen werden nicht an der Umsetzung der Ziele gemessen, sondern an der Realisierung. Somit ist es wichtig, dass schon während der Durchführung der Marketingmaßnahmen eine gute Erfolgskontrolle durchgeführt wird um auftretende Fehler schnell zu korrigieren. So besteht die Möglichkeit die Ziele trotz auftretender Probleme zu erreichen. Um einen breiten Überblick über die Realisierung der Ziele zu bekommen empfiehlt es sich ein regelmäßiges Monitoring durchzuführen. Das Monitoring ist im Zusammenhang mit Stadtmarketing eine Situationsanalyse. Dadurch kann man erkennen, welche Bereiche bereits erfolgreich beeinflusst wurden oder auf welche neuen Trends sich das Stadtmarketing einstellen muss.

Um auch in kleineren Kommunen diese Möglichkeit zu nutzen ist es ratsam mit kleineren Projekten des Stadtmarketings zu beginnen. Kleinstädte können so erst einmal mit geringem finanziellen und zeitlichen Aufwand die Güte der Marketing-Konzeption überprüfen.³²

Neben den allgemeinen Problemen der Umsetzung einer Marketing-konzeption gibt es im Bereich des Stadtmarketings spezifische Probleme, auf die sich eine Kommune einstellen muss. Ein häufiges Problem ist das mangelnde Marketingwissen und –verständnis der Verwaltungsmitarbeiter

³⁰ Vgl. Wiechula 2000, 36

³¹ Becker 2001, 855

³² Blank 2004, 328-329

einer Kommune. Hier muss vor der Umsetzung gewährleistet werden, dass alle Beteiligten ein fundiertes Grundwissen und Verständnis für Marketing aufweisen. Eine spezielle Schulung ist ratsam. Ein weiteres Problem des kommunalen Marketings ist der Bürokratieaufwand. Anders als im Unternehmen müssen Budgetanforderungen über lange Wege bestätigt werden. Diese Tatsache kann die Umsetzung gezielter und schneller Maßnahmen behindern.

Bei Elementen des kooperativen Marketings kann es ebenfalls zu Problemen kommen. Die langfristige Integration geeigneter Partner muss gut durchdacht werden. Ein frühzeitiges Ausscheiden kann zum Scheitern eines bestimmten Ziels oder gar einer ganzen Konzeption führen, wenn kein ersetzbarer Partner zur Verfügung steht.

Ein weiteres Problem ist die zeitlich begrenzte Handlungszeit einer politischen Gruppierung. Da eine Legislaturperiode einer Kommune auf recht wenige Jahre beschränkt ist, ist es wichtig die Marketing-Konzeption auf einem breiten politischen Fundament zu errichten. So kann gewährleistet werden, dass die Umsetzung auch nach einem Politikwechsel nicht gefährdet ist.

3 Exogene Rahmenbedingungen für das Stadtmarketing

Um ein umfassendes Verständnis für die Wirkungsweise und die Methoden von Stadtmarketing zu entwickeln, ist es unerlässlich, den theoretisch-wissenschaftlichen Hintergrund zu betrachten. In diesem Kapitel wird die Entstehung des Stadtmarketings untersucht, so dass ein Entwicklungstrend abgeleitet werden kann. Die ständige Veränderung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen stellt die Kommunen vor immer neue Herausforderungen. „Die Rahmenbedingungen für kommunales Handeln“³³ sind die wichtigsten Grundlagen für erfolgreiches Stadtmarketing. Für die Form und die Intensität des Stadtmarketings sind die exogenen Rahmenbedingungen einer Kommune entscheidend.

3.1 Entwicklung des Stadtmarketings

Stadtmarketing ist aus der Symbiose von Stadtentwicklungsplanung und Marketingformen des privatwirtschaftlichen Bereichs entstanden. Die Stadtentwicklungsplanung war bis Anfang der 1980er Jahre das politische Instrument für Stadterweiterung und Wiederaufbau der Städte. Diese Anwendungen umfassten allerdings ausschließlich die Gesamtheit der Kommunen. Einzelne Interessen von Bürgern, Kultureinrichtungen und Wirtschaft konnten hierbei nicht berücksichtigt werden. Die finanzielle Notlage vieler Kommunen in den 1980er Jahren erforderte ein Umdenken in der Stadtentwicklungspolitik. Große umfassende Projekte, beispielsweise die Erschließung neuer Stadtgebiete für den Wohnungsbau, waren nicht mehr möglich. Die Stadtentwicklungsplanung musste sich auf kleine Projekte beschränken, um weiterhin erfolgreich zu arbeiten. Eine Beschränkung auf kleine Vorhaben wie Wohnumfeldverbesserungen und Verkehrsberuhigungen war notwendig. Durch die individuellen kleinen Projekte traten einzelne Interessen von Bürgern in den Vordergrund. Diese Form der Projekte erzielte schnell positives Feedback, da die Bürger direkt mit diesen in Berührung kamen (Bsp.: Schaffung von Grünanlagen in Wohngebieten). Um die positiven Effekte weiter auszubauen, war es unumgänglich, diese neue Ausrichtung der Stadtentwicklung und die kleinen Vorhaben öffentlich bekannt zu machen. Da die bürokratische,

³³ Birk/Grabow/Hollbach-Gröming 2006, 20

verwaltungsorientierte Kommunikationspolitik der Kommunen diesen neuen Trend nicht glaubhaft vermarkten konnte musste eine neue Art der Vermarktung gefunden werden. Schnell wurden die positiven Möglichkeiten privatwirtschaftlicher Marketinginstrumentarien erkannt um kommunalpolitische Vorhaben öffentlich zu kommunizieren. Mitte der 1980er Jahre nutzten bereits die ersten Städte das Instrument Stadtmarketing. Sehr schnell etablierten sich die Stadtmarketingkonzepte der Vereinigten Staaten und Großbritanniens in deutschen Kommunen, da in diesen Nationen die Form des Stadtmarketings bereits sehr ausgereift war. So bestand die Möglichkeit, sehr schnell in das Stadtmarketing einzusteigen, ohne vorher lange Zeit theoretische Grundlagen zu erarbeiten. Hierzulande verbreitete sich diese Form des „Citymarketing“. Grabow und Hollbach-Grömig beschreiben das Citymarketing als ein Instrument, „das in den Bereichen Stadtentwicklung, Wirtschaftsförderung, Standortwerbung und Öffentlichkeitsarbeit neue Impulse geben soll“.³⁴ Diese beiden Verfasser haben sich seit der ersten Stunde des deutschen Stadtmarketings mit dem Thema beschäftigt. Sie erarbeiten regelmäßige Beiträge für das Deutsche Institut für Urbanistik. Nachdem die ersten Modellprojekte erfolgreich umgesetzt wurden, verbreitete sich das Stadtmarketing in Deutschland. Das Deutsche Institut für Urbanistik, welches sich bis zu diesem Zeitpunkt mit allgemeiner Stadt- und Regionalentwicklung beschäftigte, begann nun mit der empirischen Untersuchung von Stadtmarketing.³⁵ Bis heute ist das Interesse der Kommunen an Stadtmarketing sehr stark gestiegen, es wird beständig und verstärkt in den Kommunen eingesetzt. Diese Tatsache begründet sich darin, dass die finanzielle Situation der Kommunen in der vergangenen Zeit nicht besser geworden ist. Die Stadtentwicklung ist weiter auf die erfolgreiche Umsetzung kleiner zielgerichteter Projekte angewiesen. Bis zum Jahr 2010 kann die Entwicklung des Stadtmarketing in drei Phasen eingeteilt werden. Während der ersten Phase, die Mitte der 1980er Jahre begann, wurden die ersten Modellprojekte in einzelnen Städten durchgeführt. Hauptsächlich beschäftigten sich diese mit der Übertragung der privatwirtschaftlichen Instrumente auf den öffentlichen Sektor. Als Grundlage für die Übertragung dienten die Marketinginstrumentarien der privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die kommerzielle Vermarktung von

³⁴ Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 9

³⁵ vgl. Birk/Grabow/Hollbach-Grömig 2006, 20

Wirtschaftsgütern sollte auf den öffentlichen Sektor übertragen werden. Die Kommunen versuchten den Markteintritt dieser innovativen Stadtentwicklung vorzubereiten, indem sie die Marketinginstrumentarien von Unternehmen auf die Kommune übertrugen.

Die zweite Phase, ab dem Beginn der 1990er Jahre, kann als Diffusionsphase bezeichnet werden. In diesem Zeitraum wurden die allgemeinen Konzepte des Stadtmarketings durch die praktizierenden Kommunen konkretisiert und in der Bundesrepublik verbreitet. Grabow und Hollbach-Grömig definieren Stadtmarketing *„mit dem Ziel Aufwertung der Stadt und ihrer Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige, durch verbesserte Kommunikation und langfristige Partnerschaft zwischen allen, die an der Gestaltung des Lebensraums Stadt mitwirken, durch gemeinsame Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte auf der Grundlage von partnerschaftlich entwickelten Leitlinien und offensiver, konsensorientierter Diskussion von Zielkonflikten.“*³⁶ Hier finden sich die grundlegenden Elemente der anfänglichen Versuche der Stadtentwicklungsplanung wieder. Nachdem die betriebswirtschaftlichen Komponenten integriert wurden, konnte eine umfassende Definition entwickelt werden. Diese Definition von Grabow und Hollbach-Grömig beinhaltet erstmals den Faktor Mensch. Gerade beim Stadtmarketing spielt die persönliche Bindung zum Produkt eine wichtige Rolle. Die Ansicht der Mitwirkenden muss auf die Stadt als Produkt gelenkt werden. Diese Personen tragen das Konzept mit.³⁷

³⁶Grabow/Hollbach-Grömig 1998, 30

³⁷vgl. Wiechula 2000, 21

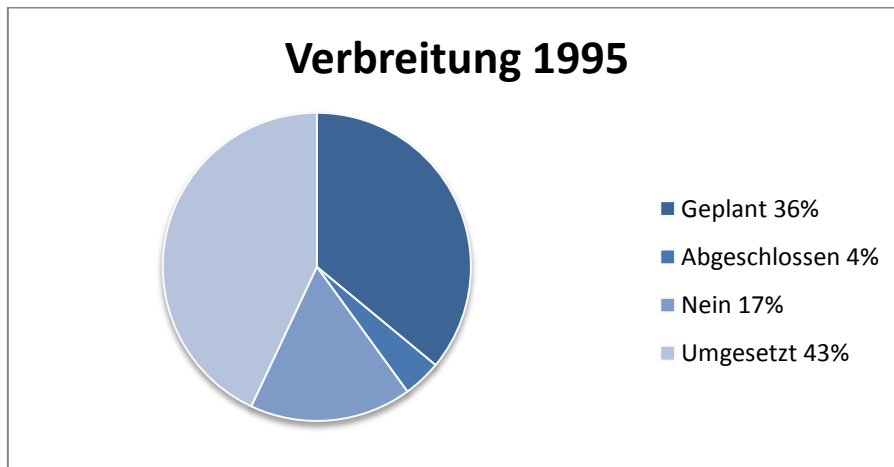


Abbildung 1: Verbreitung des Stadtmarketings 1995³⁸

Die Verbreitung des Stadtmarketings in den 1990er Jahren macht eine Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik sichtbar. In dieser Umfrage, aus dem Jahr 1995, wurden 199 Kommunen mit mehr als 50.000 Einwohnern befragt. Bereits 1995 haben 83% der befragten Kommunen Stadtmarketing umgesetzt oder planen eine Umsetzung (vgl. Abb.1).

Die dritte Phase der Entwicklung hält bis heute an. Immer mehr Kommunen wollen Stadtmarketing betreiben, so dass die Verbreitung des Stadtmarketings weiter andauert. Jedoch gibt es ein wichtiges Merkmal der dritten Phase, das sich klar zur zweiten Phase abgrenzt. Die Begriffsdefinitionen, die so klar entwickelt wurden, werden aufgesprengt und neu interpretiert. Oft werden Teile des Stadtmarketings konsolidiert oder pragmatisch umgesetzt. Aus diesen Abwandlungen des ursprünglichen Stadtmarketings sind bis heute viele neue Formen des Stadtmarketings entstanden. Neben dem umfassenden Stadtmarketing setzen Kommunen heute auch Stadtmarketing mit Einzelschwerpunkten oder rudimentäres Stadtmarketing um. Die Umsetzung hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen innerhalb der Kommunen ab.

Um einen Trend abzuleiten, hat das Deutsche Institut für Urbanistik die Umfrage aus dem Jahr 1995 wiederholt. Im Jahr 2004 wurden nochmals die Kommunen nach der Umsetzung des Stadtmarketings befragt. Es ist sehr deutlich, dass sich sehr viele Kommunen mit diesem Thema

³⁸ Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik 2004

beschäftigen. Im Jahr 1995 hatten erst 4% der Kommunen Stadtmarketingprojekte abgeschlossen. 2004 waren es bereits 11% der Kommunen. (vgl. Abb.2). Insgesamt beschäftigten sich 2004 90% aller befragten Kommunen mit Stadtmarketing. (vgl. Abb.2). Die Verbreitung des Stadtmarketings ist somit nachgewiesen.

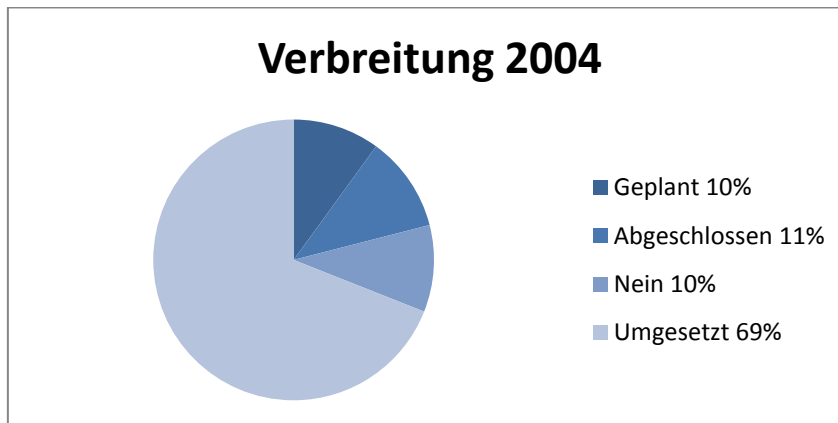


Abbildung 2: Verbreitung des Stadtmarketings 2004³⁹

3.2 Exogene Rahmenbedingungen von Kommunen

Der Begriff Stadtmarketing, der sich durch die Ausdehnung des betrieblichen Marketings hin zu Non-Profit-Organisationen und Kommunen entwickelt hat, legt für den Handlungsleitfaden veränderte Rahmenbedingungen zu Grunde.⁴⁰ Die besondere Herausforderung für Kommunen ist die Anpassung der Maßnahmen an die sich ständig veränderten Rahmenbedingungen. Birk, Grabow und Hollbach-Grömig, die gemeinsam ein Grundlagenwerk über Stadtmarketing veröffentlicht haben und in regelmäßigen Abständen Statusprotokolle zum Thema Stadtmarketing erarbeiten, beschreiben unter anderem die exogenen Rahmenbedingungen einzelner Kommunen. „Die Kommunen sehen sich durch die Veränderung der wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen einem wachsenden Handlungsdruck ausgesetzt.“⁴¹ Im folgenden Abschnitt werden

³⁹ Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik 2004

⁴⁰ vgl. Kotler/Haider/Rein 1993, 14-21

⁴¹ Birk/Grabow/Hollbach-Grömig 2006, 19

die grundlegenden Rahmenbedingungen aufgezeigt und ihre Wirkung auf das Stadtmarketing beschrieben.

3.2.1 Globalisierung

Die zunehmende Globalisierung stellt für Kommunen, besonders für Städte, eine Herausforderung dar. Anfang der 1990er Jahre wurde der Begriff noch kaum verwendet, heute ist er zu einem der wichtigsten Begriffe in der Stadtentwicklungspolitik geworden. Paul Virilio hat in seinem Buch „Revolution der Geschwindigkeit“ die Aspekte der Globalisierung sehr genau erörtert. Eine Kernaussage seiner Arbeit bildet eine grundlegende These zur Globalisierung. „Für die Wissenschaft, für Finanztransfers oder für Geschäftsbeziehungen wird die Welt zum globalen Dorf⁴²“ Der Begriff Globalisierung ist allerdings nicht eindeutig definiert. Er umfasst viele verschiedene Bereiche der sektoralen Entwicklung. Vom wirtschaftlichen Bereich, über kulturelle Veränderung, bis hin zum Arbeitsmarkt wirken Elemente der Globalisierung auf Kommunen ein.⁴³ Mit der Ausweitung der wirtschaftlichen Handelsbeziehungen und der Erweiterung der Finanzströme verändern sich auch die kulturellen Gegebenheiten. Die „Verschmelzung der Kulturen“ ist hauptsächlich den neuen Migrationsbewegungen zu verdanken. Durch die Öffnung der europäischen Grenzen und dem allgemeinen kulturellen Austausch der Weltbevölkerung, ist dieser „Melting Pot“⁴⁴ entstanden. Kommunen müssen auf diese Migrationsbewegungen reagieren, um die Aufwertung der Region zu nutzen. Wenn die kulturelle Veränderung wahrgenommen und in das „Produkt Stadt“ integriert wird, haben die Kommunen die Möglichkeit ihre Region besser zu vermarkten. Werner Heinz hat in seinem Bericht über Städte und Globalisierung 2001 festgestellt, dass der Globalisierungsprozess bereits in alle Bereiche der Gesellschaft einwirkt. „Weit fortgeschritten ist der Prozess der Globalisierung auch im Kultur-, Freizeit- und Sportsektor.“⁴⁵ Diese Sichtweise von 2001 hat sich bis heute noch weiter verstärkt. Jedoch reicht es nicht, Maßnahmen des Stadtmarketings europa- und weltweit anzupassen. Die Grundstrukturen in

⁴² Virilio 1993, 12

⁴³ vgl. Heinz 2001

⁴⁴ „Melting Pot“ – Schmelztiegel verschiedener Kulturen, Menschen an einem Ort

⁴⁵ Heinz 2001

den Bereichen müssen an die veränderten Elemente der Globalisierung angepasst werden. Beispielsweise müssen die Kommunen für attraktive Wirtschaftsstandorte, touristische Infrastruktur oder angenehme Stadtbilder sorgen. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, können die Kommunen die Folgen der Globalisierung für sich nutzen und in das Stadtmarketing einfließen lassen.⁴⁶ Globalisierung ist ein umfangreicher Prozess, so dass die Kommunen diese Rahmenbedingung ständig aktualisieren und beachten müssen.

3.2.2 Technologischer Wandel

Der technologische Wandel steht im engen Zusammenhang mit der Globalisierung. Heinz formuliert die Zusammenhänge von Globalisierung und Technologie prägnant in seinem Werk über die Globalisierung. „Getrieben wird die Globalisierung besonders durch technologische Entwicklungen, vor allem in den Informations- Kommunikations- und Transporttechnologien.“⁴⁷ Für die Kommunen ist es von großer Bedeutung die Trends in der technologischen Entwicklung zu nutzen. Sie müssen die Voraussetzungen schaffen, um die neuen Technologien den kommunalen Märkten (Bevölkerung oder Unternehmen) anzubieten. Wichtig ist, dass die Technologien für die breite Masse nutzbar sind und dass die Kommune diese neuen Technologien selbst nutzt.

Hier reicht es nicht aus, allein die Maßnahmen des Stadtmarketings auf die Veränderung der Rahmenbedingung auszurichten. Die Technologie führt zu veränderten Bedingungen des Raumes. Neue Standards im Bereich Virtualisierung und Erreichbarkeit, sowie die Erhöhung des Aktivitätsniveaus im Bereich Technik und Kommunikation müssen unterstützt werden. Sind die technologischen Voraussetzungen erfüllt, kann die Kommune diese neuen Trends für sich nutzen.⁴⁸ Die zunehmende Bedeutung der Kommunikationstechnologien ist ein wichtiger Faktor, den man im Zusammenhang mit Stadtmarketing erfolgreich einsetzen kann. Die Umsetzung von Maßnahmen des Stadtmarketings über diese neuen technischen Kanäle ist unumgänglich. Zu Beginn des Stadtmarketings in den 1980er Jahren waren die Verbreitungswege auf Printmedien

⁴⁶ vgl. Heinz 2008

⁴⁷ Birk/Grabow/Hollbach-Gröming 2006, 20

⁴⁸ vgl. Grabow/Lehmbrock 1999, 144 ff.

beschränkt. Heute, im digitalen Zeitalter, ist der Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen über das Internet erforderlich. Die Kommunen müssen allerdings einen gesunden Mittelweg zwischen Onlinkommunikation und der Kommunikation über ältere Medien wie Print und elektronische Medien finden, da in einer Stadt eine breite Masse angesprochen werden muss. Wenn die Kommunikationsmaßnahmen auf ein Art Medium beschränkt sind gehen wichtige Zielgruppen verloren. Neben der direkten Nutzung der neuen Technologien können Kommunen und Regionen ihren Standort als speziellen Technologiestandort bewerben. Viele Regionen nutzen die Ballung verschiedener spezialisierter Technologiezweige für ihre Darstellung in der Öffentlichkeit. So besteht die Möglichkeit, Assoziationen zu erzeugen und den Standort mit einer eigenen Kompetenz darzustellen.⁴⁹ Zu dieser Erkenntnis sind Hornykch und Schwartz gekommen, als sie im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung für das Institut für Wirtschaftsforschung Halle die Ausbreitung der Technologie- und Gründerzentren untersucht haben. Diese Kompetenz entfaltet sich vorrangig, wenn ein spezialisiertes Technologie- und Gründerzentrum am Standort ansässig ist. Die regionalen Verbindungen lassen sich so, sehr intensiv verknüpfen. Die jüngsten Statistiken (Januar 2010) der IWH-TGZ Erhebung weisen nach, dass spezialisierte Technologiezentren sich weiter ausbreiten. Diversifizierte Technologiezentren sind häufig in und um Metropolen zu finden, wie beispielsweise in und um Köln und Berlin. Hier liegt die Diversifikation schon in der Struktur der Region verankert. Metropolen sind „Schmelztiegel“ der Globalisierung und Technologie. In diesen Regionen fällt eine umfangreiche Ausrichtung und Einstellung nicht schwer. In Gebieten mit weniger wirtschaftlicher und technologischer Struktur, beispielsweise in Ostdeutschland, wird versucht spezialisierte Technologiezentren anzusiedeln. So haben diese Regionen die Möglichkeit, sich auf eine bestimmte Kompetenz zu konzentrieren und die Marketingmaßnahmen auf diese Kompetenz auszurichten.⁵⁰ Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der technologische Wandel in Verbindung mit der allgemeinen Globalisierung als unumgängliche Rahmenbedingung auf die Kommunen wirkt. Je nach Ausrichtung der Standorte müssen die Gegebenheiten und Strukturen angepasst werden,

⁴⁹ vgl. Hornykch/Schwartz 2010, 228

⁵⁰ vgl. Hornykch/Schwartz 2010, 230 - 231

um die Kompetenzen der vorhandenen Ressourcen zu nutzen. Die Einbeziehung neuer Technologien ist wichtig für die Verbreitung der Marketingmaßnahmen der Kommunen.

3.2.3 Wirtschaftlicher Strukturwandel

Die dritte Rahmenbedingung, die eine Herausforderung für Kommunen darstellt, ist der wirtschaftliche Wandel. Dieser Aspekt bildet mit der Globalisierung und dem technologischen Wandel eine Dreierkonstellation. Diese drei Rahmenbedingungen stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Die Handlungsfähigkeit der Kommunen wird dadurch eingeschränkt. Wenn sich die Technologie oder die Globalisierung in einer bestimmten Region ändert, so ändert sich auch mit großer Wahrscheinlichkeit die wirtschaftliche Lage der Region. Diese Tatsache ist abhängig vom Handeln der Kommune. Wird eine neue Technologie unterstützt, kann von einem positiven wirtschaftlichen Wandel ausgegangen werden. Die wirtschaftliche Struktur ist also abhängig von weiteren Rahmenbedingungen. Wichtige Herausforderungen denen die Kommunen ausgesetzt sind, sind beispielsweise: „Arbeitslosigkeit, zunehmende Polarisierung der Gesellschaft, Knappheit der öffentlichen Haushaltsmittel, Krise des Einzelhandels.“⁵¹ Die Kommunen stehen vor der Aufgabe den wirtschaftlichen Strukturwandel zu einer positiven Entwicklung zu lenken. Das öffentliche Bild der Kommune ist sehr stark von den wirtschaftlichen Strukturen der Region abhängig. Die Wirtschaftsentwicklung ist jedoch kein Zufallsakt. Die Standorte können durch innovatives Denken, strategische Ausrichtung der Kompetenzen und neue Wirtschaftskonzepte auf diese Entwicklung einwirken. Um diesen Bereich effektiv zu beeinflussen, muss betrachtet werden, welche Wandlungsprozesse stattfinden, um eine geeignete Lösung zu finden. Einer der großen Wandlungsprozesse der wirtschaftlichen Struktur ist die Transformation der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft. Wissen und Kreativität sind wichtige Produktionsfaktoren geworden. Auf diese Veränderungen muss die Kommune reagieren. „Die Konsequenz liegt auf der Hand: [...] Regionen, die in die Wissensbasis ihrer Bevölkerung investieren, sind diejenigen,

⁵¹ Birk/Grabow/Hollbach-Gröming 2006, 21

die in diesem Wettbewerb eine größere Chance haben, auf der Gewinnerseite zu stehen.“⁵² Diese Auffassung der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages⁵³ wurde bis heute im Jahr 2010 bestätigt. Ebenso funktioniert es mit dem Wandel zur digitalen Gesellschaft. Ist eine Region bereit, in die Entwicklung, Forschung und Weiterbildung zu investieren, werden sich langfristig Unternehmen und Investoren am Standort ansiedeln und diesen attraktiv machen. Das gezielte Bewerben des Standorts mit Kommunikationsmaßnahmen ist hier von großer Bedeutung. Im Innenverhältnis einer Kommune ist es wichtig, auf den wirtschaftlichen Wandel einzugehen und die Entwicklung des Einzelhandels zu betrachten. Oliver Blank beschreibt in seinem Werk über den Zusammenhang von Stadtmarketing und Einzelhandel, welche Auswirkungen die kommunalen Marketingaktivitäten auf den Einzelhandel haben können. Blank macht auch sehr deutlich, welche Abhängigkeit die Kommune zum Einzelhandel besitzt. Die Kommunen sind „[...] auf den Einzelhandel angewiesen, um die Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen [...]“.⁵⁴ Nicht nur die allgemeine Versorgung der Bevölkerung spielt hierbei eine Rolle. Der Einzelhandel muss auch für Besucher die nötige Struktur gewährleisten. Nur so ist es möglich, ein umfassendes positives Bild in der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Werden Globalisierung, technologischer Wandel und wirtschaftlicher Strukturwandel als ein System betrachtet, ist es möglich eine solide Grundlage zu schaffen um gutes Stadtmarketing zu betreiben.

⁵² vgl. Enquete-Kommission 2002

⁵³ Die Enquete-Kommission wurde 1999 vom Deutschen Bundestag beauftragt sich mit den Fragen der weltweiten Globalisierung zu beschäftigen.

⁵⁴ Blank 2004, 4

3.2.4 Sozialer und demografischer Wandel

Der soziale und demografische Wandel ist eine weitere Rahmenbedingung, die Kommunen beachten müssen, um erfolgreiche Standortvermarktung und -entwicklung zu betreiben. Der soziale Wandel ist vorwiegend in ostdeutschen Bundesländern negativ ausgeprägt. Diese Tatsache ist im Zusammenspiel der verschiedenen Rahmenbedingungen seit 1989 entstanden.

Hier muss aktive Standortpolitik dazu beitragen, die nötige Infrastruktur zu schaffen und die Regenerierung verschiedener Regionen anzutreiben.

In westdeutschen Bundesländern ist es vorwiegend der Wertewandel der Gesellschaft, der die sozialen Veränderungen bewirkt. Durch „Individualisierung, Gleichberechtigung der Geschlechter, Hedonismus und neue Verantwortlichkeit“⁵⁵ entstehen neue Trends in der Gesellschaft, die in Verbindung mit dem Wertewandel zu Problemen werden.

Diese Formen des sozialen Wandels sollten die Kommunen zwar beachten, sie sind allerdings noch nicht so kritisch zu bewerten wie andere gesellschaftliche Entwicklungen. Besonders der demografische Wandel in Deutschland ist sichtbar. „[...] Die natürliche Bevölkerungsentwicklung ist rückläufig. Nach allen Prognosen wird in Zukunft die Gesamtbevölkerung trotz weiterer Zuwanderung zurückgehen.“⁵⁶

Mit dieser Situation müssen sich die Kommunen eingehend auseinandersetzen, wenn sie in Zukunft erfolgreiche Standortentwicklungen erwirken wollen.

⁵⁵Birk/Grabow/Hollbach-Gröming 2006, 21

⁵⁶Birk/Grabow/Hollbach-Gröming 2006, 21

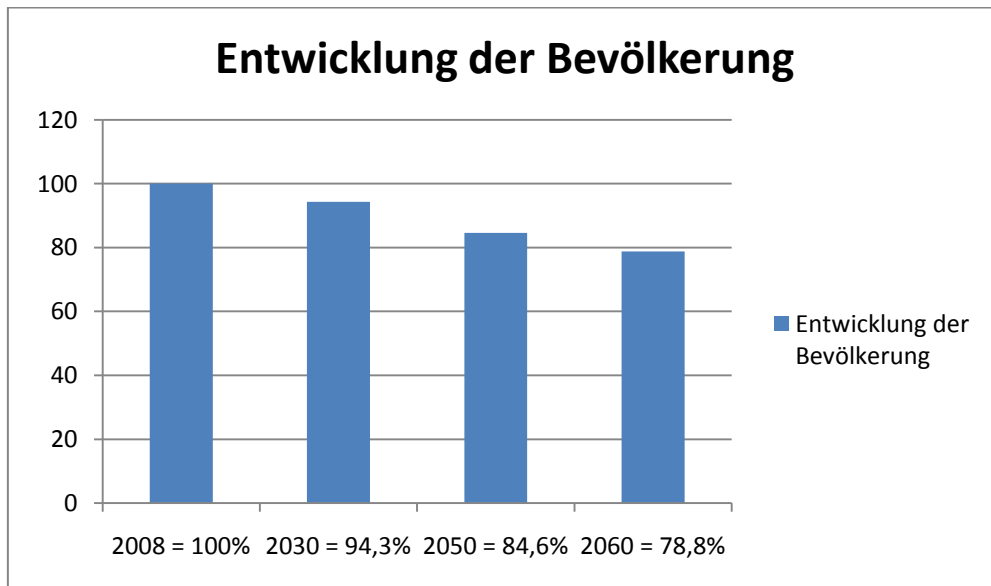


Abbildung 3: *Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2060*⁵⁷

Laut den Prognosen des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerung in Deutschland innerhalb der nächsten 50 Jahre um circa 20% abnehmen. Zum jetzigen Zeitpunkt leben etwa 81,5 Millionen Menschen in der Bundesrepublik Deutschland. Im Jahr 2060 könnten es hingegen nur noch etwa 64,5 Millionen Menschen sein (vgl. Abb. 3). Auf diesen Trend sollten die Kommunen reagieren und ihren Standort attraktiv gestalten. Die folgenden Teile dieser Arbeit befassen sich mit den Möglichkeiten und Wegen der Standortaufwertung und –vermarktung. Wichtig ist es, den Lebensraum vor allem für Bürger zu gestalten. Zwischen den Städten hat bereits ein Wettbewerb um Bürger begonnen. Stadtmarketing kann einen erheblichen Beitrag zur Zuwanderung von Bürgerinnen und Bürgern leisten, wenn die internen Voraussetzungen wie Arbeitsplätze, Infrastruktur, Wohnflächen und kulturelle Institutionen gegeben sind. Die negativen Entwicklungen der sozialen und demografischen Trends müssen kritisch betrachtet werden um aus ihnen Chancen abzuleiten.

⁵⁷Vgl. Statistisches Bundesamt 2008

3.2.5 Wettbewerb zwischen den Kommunen

Die letzte wichtige Rahmenbedingung resultiert aus den bereits beschriebenen Rahmenbedingungen. Durch die verschiedenen Umstände, auf welche die Kommunen reagieren müssen entstehen individuelle Standortkonzepte. Jede Kommune versucht das für sich beste Konzept zu entwickeln, um möglichst erfolgreich zu sein. Somit geraten die Standorte in Wettbewerbssituationen. Neben dem Wettbewerb um wirtschaftlichen Erfolg durch Ansiedlung von Unternehmen, kulturelle Institutionen und finanzielle Mittel geht es vorrangig um die Gewinnung von Bürgerinnen und Bürgern als Bevölkerung und Konsumenten.⁵⁸ Diesen Wettbewerb können die Kommunen nur bestreiten, wenn sie die Rahmenbedingungen richtig deuten und die internen Strukturen daran ausrichten. Eine Festlegung für eine konkrete Linie ist dabei sehr ratsam. Eine zu allgemeine, breit gefächerte Ausrichtung kann den Erfolg gefährden. Besonders kleinere Kommunen haben nicht die Möglichkeiten, alle Rahmenbedingungen detailliert zu beachten.

3.3 Zusammenfassung der exogenen Rahmenbedingungen

Diese Rahmenbedingungen und Leitlinien für die Grundlagen von Stadtmarketing sind aus einem ursprünglichen, theoretisch-wissenschaftlichem Hintergrund der allgemeinen Marketinglehre abgeleitet worden. Die Theorie des Stadtmarketing beruht auf drei Argumentationsweisen. Die erste Argumentation beschreibt die Entwicklung des Stadtmarketings aus dem unternehmensbezogenen privatwirtschaftlichen Bereich. Hier heißt es, dass die Marketingkonzepte zunächst auf Non-Profit-Organisationen und später auf Städte und Regionen übertragen wurden. Die zweite Argumentationsweise bezieht sich auf die Politik- und Gesellschaftswissenschaften. Der Ansatz bei dieser Argumentationsweise bezieht sich auf die bereits bestehende Stadtentwicklung als Grundstein für das Stadtmarketing. Der dritte Argumentationsstrang thematisiert das Stadtmarketing als ein Ergebnis der externen Strukturreform der öffentlichen Verwaltung, welche

⁵⁸ vgl. Mäding 2006

besagt, dass öffentliche Aufgaben durch Aufgabenprivatisierung an private Partner übertragen werden.⁵⁹

Durch die Betrachtung der Entwicklung des Stadtmarketings sowie der Rahmenbedingungen ist erkennbar, dass das Stadtmarketing eine Verbindung aus allen drei Theorieansätzen ist. Die Instrumente des Stadtmarketings sind eindeutig aus den Marketingkonzepten der privatwirtschaftlichen Unternehmen abgeleitet. Die strukturelle Einbindung der Ressourcen der Kommune und die Einbindung und Beachtung der Rahmenbedingungen ist auf die Stadtentwicklung zurückzuführen. Der letzte Argumentationsstrang darf auch nicht vernachlässigt werden. Die Kommunen gründen zunehmend private Gesellschaften, die unter öffentlicher Hand stehen, um die Marketingkonzepte besser umsetzen zu können.

Nachdem nun die Grundlagen für erfolgreiches Stadtmarketing betrachtet wurden, kann gesagt werden, dass die Praxis von der Theorie weit entfernt ist. In der praktischen Umsetzung von Stadtmarketing kann sich kaum an Theorien festgehalten werden, da jede Kommune individuell über ihre Lage entscheiden muss. Allerdings ist es hilfreich, diese theoretischen Rahmenbedingungen zu kennen um zu wissen, welche Gesichtspunkte beachtet werden müssen.

⁵⁹ vgl. Birk/Grabow/Hollbach-Gröming 2006, 22-23

4 Stadtmarketing in der Kreisstadt Sangerhausen

Um die theoretischen Erkenntnisse an einem praktischen Beispiel zu verdeutlichen wird im folgenden Kapitel die Kreisstadt Sangerhausen auf die Möglichkeiten von Stadtmarketing untersucht. Die Untersuchung wird sich an der Analyse von Stadtmarketing aus Kapitel 2 dieser Arbeit orientieren. Der Themenschwerpunkt der Analyse wird sich mit der Verbesserung des Wohnumfeldes der Stadt Sangerhausen beschäftigen.

4.1 Vorstellung der Kreisstadt Sangerhausen

Sangerhausen ist Kreisstadt des Landkreises Mansfeld-Südharz im Bundesland Sachsen-Anhalt. Um eine Grundlage für die Erarbeitung eines Handlungskonzeptes zur Umsetzung von Stadtmarketing zu schaffen, werden nachfolgend wichtige Informationen der Stadt genannt und kurz erläutert.

4.1.1 Topografische Lage

Die Kreisstadt Sangerhausen befindet sich im südwestlichen Teil des Bundeslandes Sachsen-Anhalt. Nördlich wird das Stadtgebiet von den Ausläufern des Harzgebirges und südlich vom Kyffhäusergebirge begrenzt.⁶⁰ Sangerhausen liegt, wenn man die Bundesrepublik betrachtet sehr zentral. Zur Stadt Sangerhausen gehören 13 eingemeindete Kommunen, so dass sich das Stadtgebiet auf 20.700 ha erstreckt.⁶¹

Die Region ist ländlich geprägt und wird im Raumordnungsbericht des Bundes als strukturschwach eingestuft. Der Raum Halle/ Leipzig ist das nächste struktursatärke Gebiet in der Nähe von Sangerhausen.

⁶⁰ Vgl. Internetseite der Stadt Sangerhausen / Statistisches (Stand April 2010)

⁶¹ Vgl. Internetseite der Stadt Sangerhausen / Statistisches (Stand April 2010)

4.1.2 Verkehrsanbindung

Sangerhausen ist an zwei Autobahnen angebunden. Auf der Ost-West-Achse verbindet die Autobahn 38 Sangerhausen mit den Städten Göttingen und Leipzig. Diese Autobahn ist weiterhin ein wichtiger Zubringer zu den Autobahnen 7 und 9. Auf der Nord-Süd-Achse befindet sich derzeit die Autobahn 71 in Bau. Diese Autobahn wird Sangerhausen ab 2013 direkt mit den Städten Erfurt und Schweinfurt verbinden.

Die wichtigste Bundesstraße ist die B 86, die Sachsen-Anhalt und Thüringen verbindet.

Sangerhausen ist an das Streckennetz der Deutschen Bahn AG angebunden, besitzt jedoch keinen ICE-fähigen Bahnhof.

4.1.3 Bevölkerungsstruktur

Die Stadt Sangerhausen weist seit 1990 einen konstanten Bevölkerungsrückgang von fast 30% auf. Im Jahr 2005 lebten in der Kernstadt Sangerhausen 22.953 Einwohner. Im gesamten Stadtgebiet inklusive der eingemeindeten Ortschaften waren es 2005 30.581 Einwohner. Allein zum Jahr 2000 kann ein Rückgang der Bevölkerungszahl von 10% nachgewiesen werden. Es ist davon auszugehen, dass der Bevölkerungsrückgang weiter andauert. Die Altersstruktur Sangerhausens zeigt gegenüber dem Land Sachsen-Anhalt einen deutlich höheren Anteil an Senioren (63 Jahre und älter) und ein geringeren Anteil an Erwachsenen im Alter zwischen 35 und 55 Jahren.⁶²

In der nachfolgenden Grafik ist die prozentuale Bevölkerungsstruktur der Stadt Sangerhausen aufgezeigt sowie die Prognose des Statistischen Landesamtes Sachsen-Anhalt für das Jahr 2025.

Tabelle 1: Bevölkerungsentwicklung in Sangerhausen bis 2025⁶³

Merkmal	2009	2025
Unter 20 Jährige in %	14,4	14,1
20 bis unter 65 Jährige in %	59,4	50,3
65 und älter in %	26,2	35,7

⁶² Jakobsmeier 2006, 18

⁶³ Vgl. Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2010, Bevölkerungsentwicklung

Die Tabelle 1 zeigt, dass in den kommenden Jahren bis 2025 ein deutlicher demografischer Wandel stattfinden wird. Die Altersstruktur der Einwohner in Sangerhausen wird sich deutlich verändern. Diese Tatsache muss in der späteren Situationsanalyse beachtet werden.

4.1.4 gesamtwirtschaftliche Lage des Lades Sachsen-Anhalt

Die wirtschaftliche Entwicklung seit Anfang der 1990er Jahre vollzog sich nicht homogen. In der ersten Hälfte der 1990er Jahre lag sie deutlich oberhalb der gesamtdeutschen Entwicklung. Dies war dem enormen Nachholbedarf der Region zu verdanken. Die zweite Hälfte der 1990er Jahre lag jedoch deutlich darunter. Die internationale Bauausstellung formuliert die Situation nach der Wiedervereinigung folgendermaßen.

„Die Veränderungen in den Betriebsstrukturen zeigen den radikalen wirtschaftlichen Strukturwandel. Große Industriekombinate mussten schließen und selbst dort, wo kleinere Nachfolgebetriebe bis heute produzieren, ist für oft deutlich gesteigerte Produktionszahlen nur noch ein Bruchteil der zuvor dort Beschäftigten notwendig. Der Dienstleistungsbereich kann die frei werdenden Kapazitäten kaum und nur langsam aufnehmen.“⁶⁴ Das schwache Wachstum, welches bis heute anhält, reicht nicht aus um genug Beschäftigung zu schaffen. Der langsame aber stetige Fortgang der Erwerbslosigkeit setzt sich fort. Heute ist das größte Unternehmen die Helios-Klinik, die etwa 800 Mitarbeiter beschäftigt. Weiterhin gibt es nur vier größere Betriebe in der Stadt.

Die Entwicklung der wirtschaftlichen Gegebenheiten in der gesamten Bundesrepublik aber besonders in Sachsen-Anhalt bedeuten für Sangerhausen:

- Der wirtschaftliche Einbruch nach der Wiedervereinigung ist bis heute nicht überwunden.
- Die Entwicklung des gesamten Bundeslandes reicht bisher noch nicht aus, um in Sangerhausen positive wirtschaftliche Impulse zu setzen.
- Der Arbeitsmarkt hat sich bisher noch nicht erholt und somit wird die Abwanderung bis auf Weiteres andauern.

⁶⁴ IBA-STADTUMBAU 2010, Fakten Sangerhausen

- Die Weiterentwicklung als Kreisstadt kann zu einer Stabilisierung führen, die Sangerhausen als Wirtschaftsstandort im Landkreis festigt.
- Für eine Stabilisierung des Wirtschaftsstandortes ist eine positive Wirtschaftsentwicklung wichtig.

4.1.5 Kaufkraft und Sozialstruktur

Die Kaufkraft liegt in Sangerhausen pro Kopf bei durchschnittlich 1.262€ im Monat. Dieser Wert liegt, wie auch der Wert des Kaufkraftindex unter den bundesdeutschen Werten. Einen hohen Kaufkraftstatus, also mit einem Nettoeinkommen von mehr als 2.600€, haben lediglich 10,7%. Einen niedrigen Kaufkraftstatus, also mit einem Nettoeinkommen unter 1.100€, haben in Sangerhausen hingegen 42,1% der Bevölkerung. Diese Tatsache lässt sich mit der Arbeitslosenzahl der Kernstadt Sangerhausens belegen. Im Jahr 2005 waren in der gesamten Stadt Sangerhausen 4.431 Menschen arbeitslos gemeldet. Der Anteil der Sozialhilfeempfänger liegt mit 3,7% im Jahr 2005 über dem gesamtdeutschen Wert von 3,1%.⁶⁵

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich, dass durch die wirtschaftliche Situation seit 1990 die Kaufkraft und Sozialstruktur der Bevölkerung in Sangerhausen eingeschränkt ist.

⁶⁵ Jakobsmeier 2006, 20-23

4.1.6 Tourismus

Die Stadt Sangerhausen besitzt einige touristische Anlaufpunkte. Die wichtigste touristische Attraktion ist das Europarosarium. Dies ist die größte Rosensammlung der Welt. Das Rosarium ist ganzjährig geöffnet und bietet den Besuchern verschiedene Möglichkeiten, neben der normalen Rosenausstellung gibt es einen gastronomischen Service sowie zahlreiche Veranstaltung innerhalb des Rosariums.



Abbildung 4: Eingangstor des Rosariums in Sangerhausen⁶⁶

Eine weitere Attraktion im Einzugsgebiet der Kreisstadt ist der Röhrigschacht in Wettelrode. Da das Gebiet in und um Sangerhausen lange Zeit eine wichtige Bergbauinstitution war, sind die Relikte dieser Zeit noch deutlich zu erkennen. Besonders der Röhrigschacht ist ein beliebtes Ausflugsziel. Das bis heute befahrbare Bergwerk ist ein Publikumsmagnet, da hier zahlreiche Veranstaltungen unter Tage stattfinden.

⁶⁶www.mdm-online.de



Abbildung 5: Röhrgeschacht Wettelrode⁶⁷

Diese zwei Institutionen bilden das Fundament für die erfolgreiche touristische Arbeit. Der Namenszusatz von Sangerhausen, „Berg- und Rosenstadt“, weist schon auf diese Attraktionen hin.

Daneben gibt es weitere Elemente, die touristisch genutzt werden. Im städtischen Museum gibt es ein komplett erhaltenes Mammutskelet und im übrigen Stadtgebiet noch vieles mehr zu entdecken. Der Trend des „gesunden Urlaubs“ wird auch in Sangerhausen umgesetzt. Die zuständige Tourismusbehörde hat Rad- und Wanderwege gezielt ausgebaut und zum Teil unter thematische Aspekte gestellt. Die Stadt kann ebenso Hotellerie und Gastronomie aufweisen.

⁶⁷ www.micha-ini.de

4.2 Situationsanalyse am Beispiel von Sangerhausen

In diesem Abschnitt soll eine Situationsanalyse der Stadt Sangerhausen durchgeführt werden. Diese Analyse wird unter Berücksichtigung der erarbeiteten theoretischen Grundlagen für Marketing-Konzeptionen durchgeführt. Die Stadt Sangerhausen dient hierbei als Referenzstadt. Die Untersuchung wird am Thema „Lebensraumverbesserung“ durchgeführt. Die Grundlagen

4.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse

Um einen fundierten und konkreten Handlungsleitfaden für die Entwicklung einer Marketingkonzeption zu erstellen, muss als Erstes eine Stärken-Schwächen Analyse der Stadt Sangerhausen durchgeführt werden.

In diesem Fall geht es speziell um die Faktoren des allgemeinen Lebensumfeldes. Wichtig hierbei ist es, die Details genau zu betrachten. Es geht um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Lebensumfeld in der Stadt Sangerhausen. Im folgenden Teil wird eine Stärken-Schwächen-Analyse am Beispiel des Wohnumfeldes in Sangerhausen durchgeführt.

Tabelle 2: Stärken-Schwächen-Analyse des Bereiches „Lebensqualität“⁶⁸

Stärken	Schwächen
Großes Angebot an neu renovierten Wohnungen im gesamten Stadtgebiet	Eingeschränkte Anzahl von Grünflächen im Stadtkern
Hervorragende Infrastruktur (Schulen und Kindergärten)	geringe Parkmöglichkeiten im Stadtzentrum
Zentrale Lage von gastronomischen Einrichtungen (Kino, Restaurants, Bars)	Fehlende Einrichtungen für Freizeitbeschäftigungen
Fußgängerfreundliches Verkehrskonzept im Innenstadtbereich	Hohe Lärmbelästigung an hochfrequentierten Straßen

⁶⁸ eigene Darstellung

Stärken	Schwächen
Gute Versorgungssituation in allen Stadtbereichen (Dienstleistungen und Einzelhandel für den täglichen Bedarf)	Nicht-zeitgemäßer Wohnungsbestand in den Randgebiet (Mangel an 1-Raum Wohnungen)
Freizeitangebote am Wochenende für Familien	Unattraktiver Bahnhof (kein Aushängeschild für Reisende)
Gute Sportmöglichkeiten (Schwimmhalle, Fußballstadion, Radwege)	Schlechte Bustakte am Wochenende, so dass Bewohner in Randgebieten auf ein Auto angewiesen sind
Gute Gesundheitsversorgung durch die Helios-Klinik in zentraler Lage	Unattraktive Einzelhandelsstruktur in der Innenstadt // Kein Altstadtprofil der Einzelhändler (Schriftzüge, Ausleger)
Großes Vereinsangebot in der Stadt und den eingemeindeten Ortschaften	Verschiedene Freizeitmöglichkeiten ergeben kein einheitliches Stadtbild
einige Großunternehmen mit zahlreichen Arbeitsplätzen	Zu wenig Unternehmensstruktur um Arbeitslosigkeit zu bekämpfen

Die Stärken und Schwächen der Stadt Sangerhausen im Bezug auf das Wohnumfeld der Bevölkerung können nun genutzt werden, um Chancen und Risiken zu entwickeln. In jeder Stärke kann ein Risiko stecken, genau so wie jede Schwäche als Chance genutzt werden kann. Bei der Erarbeitung der Chancen und Risiken ist es wichtig, objektiv zu bleiben, denn nur so kann später das Stadtleitbild zielgenau definiert werden.

Chancen für die Stadt Sangerhausen:

- Durch die Schaffung von Grünflächen kann die Attraktivität des Innenstadtkerns aufgewertet werden. So wird der Innenstadtbereich besser frequentiert.
- Durch die guten Sport- und Vereinsangebote identifizieren sich die Menschen langfristig mit der Stadt Sangerhausen. Dies verringert einen Weggang aus der Stadt.
- Ein Ausbau der Freizeitmöglichkeiten und die einheitliche Bewerbung kann die Motivation der Bewohner steigern und externe Personen auf die Stadt aufmerksam machen.

- Der Leerstand des Wohnraums kann durch Umstrukturierung in nachfrageorientierte Wohnungen für jüngere Zielgruppen attraktiv gestaltet werden (Singlewohnungen).
- Durch stadtbezogene Präsentationen der Einzelhändler im Innenstadtbereich kann die Attraktivität der Fußgängerzone aufgewertet werden, so dass sich Bewohner und Besucher der Stadt dort gern aufhalten.

Risiken der Stadt Sangerhausen:

- Durch die gute Versorgungssituation in den Randgebieten und das mangelnde Angebot an attraktiven Einzelhändlern in der Innenstadt, bleiben viele Bewohner der Innenstadt fern.
- Ein langfristiger desolater Zustand des Bahnhofs als Stadteingang für externe Besucher kann zum langfristigen Imageverlust führen.
- Da nur wenige Großunternehmen in der Stadt ansässig sind, kann es beim Wegfall eines Unternehmens zu einem dramatischen Anstieg der langfristigen Arbeitslosigkeit kommen.

Durch diese Analyse wurde ein kurzer prägnanter Überblick über die derzeitigen Stärken und Schwächen im Bereich Lebensqualität der Stadt Sangerhausen gegeben. Aus diesem derzeitigen Zustand wurden Chancen und Risiken entwickelt, auf die das Stadtmarketing einwirken kann. Ein solcher Überblick ist für die gesamte Marketingkonzeption wichtig, da er Meinungen externer Beobachter als auch Meinungen von Bürgern enthält. So besteht eine gute Handlungsgrundlage um auf alle Zielgruppen einzugehen.

4.2.2 Strukturanalyse

Die Strukturanalyse soll als Bestandsaufnahme ein Leistungsabbild der Stadt Sangerhausen geben. Hier geht es ausschließlich um objektive Fakten, die einen IST-Zustand der Lebensqualität der Stadt Sangerhausen darstellen.

Im Bereich Lebensqualität der Stadt Sangerhausen spielt das Wohnumfeld eine übergeordnete Rolle. Um die Übersichtlichkeit des praktischen Leitfadens an dieser Stelle zu gewährleisten, beschränkt sich die Auflistung auf diesen wichtigen Punkt. So ist es möglich, negative Aspekte mit Hilfe des Stadtmarketings zu verändern oder positive Aspekte in den Marketingprozess zu integrieren. Die Aufstellung der Informationen in

tabellarischer Form ist ratsam, da die Informationen so übersichtlich angeordnet sind.

Tabelle 3; Strukturanalyse des Wohnumfeldes in Sangerhausen⁶⁹

Kriterium	IST-Zustand
Zahl der Wohnungen im Stadtgebiet	16.346 Wohnungen
Baustil	72,3% der Wohnungen befinden sich in Plattenbauten.
Alter der Wohnungen	50,2% der Wohnungen in Sangerhausen wurden zwischen 1960 und 1978 gebaut. 28,3% der Wohnungen sind zwischen 1978 und 1990 entstanden.
Sanierungsstand	Die SWG und WGS sind die größten Anbieter von Wohnraum. Von insgesamt 8.042 Wohnungen sind 1.336 Wohnungen unsaniert. 5.299 Wohnungen sind teilsaniert und 1.407 Wohnungen sind komplett saniert.
Wohnungsmieten	Eine durchschnittliche Miete pro m ² liegt in Sangerhausen bei 3,86€.
Wohnungsleerstand	Der Wohnungsleerstand beträgt 16,5% und entspricht somit etwa 2.700 Wohnungen. Der höchste Leerstand ist mit 52% bei den unsanierten Wohnungen zu verzeichnen.

⁶⁹ Vgl. IBA-Stadtumbau 2010
Seite | 46

Wohnungsgegend	<p>In Sangerhausen gibt es insgesamt 7 Wohngegenden.</p> <p>Innenstadt Ostsiedlung West siedlung Südsiedlung Othaler Weg Nordsiedlung Südwestsiedlung</p>
Verkehrsanbindung	<p>Die Verkehrsanbindung zu den äußeren Wohngebieten ist sehr gut strukturiert. Durch die Umgehungsstraßen ist eine schnelle und direkte Zufahrt zu den Wohngebieten möglich.</p> <p>Durch die Verkehrsberuhigung im Innenstadtbereich und die begrenzte Anzahl von Parkplätzen ist die Verkehrssituation in diesem Umfeld nicht anwohnerfreundlich strukturiert.</p>

Diese Strukturanalyse, die sich auf das Wohnumfeld stützt, kann in Verbindung mit der Stärken-Schwächen-Analyse als Grundlage für die Entwicklung der Marketingziele genutzt werden. Die Schwächen können mit Hilfe der Strukturanalyse auf ihren Grund untersucht werden. Beispielsweise kann der hohe Wohnungsleerstand in Verbindung mit den fehlenden Wohnungssanierungen gebracht werden. So ist es möglich, Ziele zu definieren.

Durch diese grundlegenden Informationen kann man gute Gegebenheiten, wie beispielsweise der attraktive Wohnungsbestand im Stadtkern, in die Kommunikation einbinden. Negative Gegebenheiten können durch die detaillierte Benennung in konkrete Ziele umformuliert werden (Bsp. Schaffung von Singlehaushalten für die Zielgruppe 18 – 30 Jahre). Für den Bereich Lebensqualität sollten für eine umfassende Marketingstrategie weitere Teilbereiche untersucht werden. Wichtige Teilbereiche sind Infrastruktur, Versorgungsstruktur, Freizeit und Verwaltung. So bekommt man ein umfassendes Bild von allen Bereichen, die das Leben der

Bevölkerung beeinflussen. Durch diese Analyse kann ein umfassendes Konzept erarbeitet werden, welches auf alle Teilbereiche einwirkt.

4.2.3 Imageanalyse

Die Imageanalyse ist für die Stadt Sangerhausen ein wichtiges Instrument im Rahmen der Situationsanalyse des derzeitigen Zustandes.

Für die genaue Analyse ist es wichtig, die Befragten in Teilgruppen einzuteilen um ein umfassendes Meinungsbild der einzelnen Bereiche zu erlangen.

Am Beispiel des Bereiches Wohnumfeld wären diese Teilgruppen:

- Bewohner der einzelnen Wohngebiete (getrennt zu behandeln)
 - So entstehen Meinungsbilder der einzelnen Gebiete
- Entscheidungsträger der Wohnungsbaugesellschaften
- Einzelhändler im Einzugsgebiet der Wohngebiete

Die Umfragen sollten identisch gestaltet werden, um die Bedürfnisse der unterschiedlichen Befragungsgruppen in ein Verhältnis setzen zu können. Durch die Verbindung des Imagezustandes des Wohnumfeldes mit den Ergebnissen der Struktur- und SWOT-Analyse kann ein umfassendes Bild der Situation erstellt werden. Dieser Situationszustand ist die Grundlage für die Zieldefinierung. Die Imageanalyse ist dabei ein sehr wichtiger Faktor, da die Meinungen der „direkt Betroffenen“ nur durch konkrete Ziele geändert werden können.

Die Imageanalyse ist zwar eine subjektive Analyseform, muss jedoch repräsentativ durchgeführt werden. Somit ist es zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich fundierte Analyseergebnisse zu benennen. Es können jedoch Tendenzen benannt werden, die die Richtung des Images vorgeben.

Tabelle 4: Imagetendenzen des Wohnumfeldes in Sangerhausen⁷⁰

Bewohner	Wohnungsbau- gesellschaften	Einzelhandel
Geringe Mietkosten stimmen Bewohner positiv	Hoher Wohnungsleerstand mindert den Umsatz der Gesellschaften	Druch klar definiertes Einzugsgebiet sehr gute Marktsituation
Ungenaue Strukturierung der Wohnviertel beeinträchtigt das Image	Gesellschaften sehen Potenzial durch Wohnungssanierungen / Warten auf Kooperation der Stadt Sangerhausen	In „Problemgebieten“ ist der Umsatz gering und die Kriminalitätsrate erhöht

An diesen Tendenzen kann ein grober Querschnitt des Images benannt werden (vgl. Tabelle 4)

Die Bewohner der Wohngebiete empfinden die Mietkosten der Stadt Sangerhausen als positiv, bewerten allerdings die Unstrukturiertheit als negativ.

Die Wohnungsbaugesellschaften sehen den hohen Wohnungsleerstand als schlechtes Image. Die vielen Möglichkeiten der Neuausrichtung der Wohngebiete ist für sie ein positiver Bewertungspunkt.

Für die Einzelhändler ist das Image der Wohngebiete sehr klar und sehr positiv. Bis auf die kleinen Gebiete mit höherer Kriminalitätsrate ist die Situation der Einzelhändler sehr gut, da diese eine große Kundenanzahl besitzen.

Die eben benannten Tendenzen lassen eine Schlussfolgerung zu. Es besteht bisher kein „Gesamtimage“ der Wohngebiete. Eine klare Ausrichtung der Wohngebiete auf junge und alte Menschen oder auf Familien kann sehr hilfreich für eine dauerhafte dichte Mietstruktur sein.

Diese Tatsache kann in der Zielentwicklung aufgegriffen und als Zielvorgabe genutzt werden.

⁷⁰ eigene Darstellung

4.3 Entwicklung von Zielen für die Stadt Sangerhausen

Die Entwicklung der Ziele erfolgt im Anschluss an die Analysen. Hier werden die Ergebnisse in Zielvorgaben umgewandelt. Es ist sehr wichtig, dass die Zieldefinition nah an den relevanten Teilgruppierungen durchgeführt wird. Utopie hat in diesem Arbeitsschritt nichts zu suchen.

Im ersten Schritt der Zieldefinition werden Oberziele entwickelt, aus denen das Stadtleitbild hervorgeht. Die Zielvorgaben des Leitbildes werden durch Teilziele in den einzelnen Bereichen untermalt und bekräftigt. Die Umsetzung der Teilziele führt somit zum Erreichen der Oberziele und der erfolgreichen Umsetzung des Stadtleitbildes. In diesem Beispiel wird die Zieldefinition am Beispiel des Wohnumfeldes in Sangerhausen durchgeführt.

Die Erarbeitung ist in einzelne Arbeitsschritte aufgeteilt, die im Folgenden kurz erläutert werden.

1. Definition der Oberziele (Ableitung aus den Schwächen)

Aus dem nicht zeitgemäßen Wohnungsbestand, wurde bereits im weiteren Verfahren der SWOT – Analyse eine Chance erarbeitet. Dieses Potential kann an dieser Stelle in ein konkretes Oberziel umformuliert werden. Die Zielformulierung könnte zum Beispiel lauten: „**Wir haben unseren Wohnungsbestand innerhalb von drei Jahren um 50% erneuert.**“ Diese Zielformulierung greift nicht nur die Schwächen der SWOT – Analyse auf, sondern auch die Ergebnisse der Strukturanalyse. Hier war ein Analyseergebnis der hohe Wohnungsleerstand, der auch in der Imageanalyse von den Entscheidern der Wohnungsbaugesellschaften als negativ bewertet wurde. So ist es möglich, dass ein Oberziel für mehrere Zielgruppen attraktiv ist. Die konkrete Ausrichtung auf die verschiedenen Anspruchsgruppen wird mit Hilfe der Teilziele vorgenommen, die im nächsten Schritt formuliert werden.

2. Formulierung der Teilziele (Ableitung aus allen Analysen)

Die Formulierung der Teilziele erfolgt auf der Grundlage der Oberziele. In diesem Beispiel bezieht sich das Oberziel konkret auf den Wohnungsbestand.

Das Oberziel ist sowohl für die Bevölkerung attraktiv als auch für Entscheider der Wohnungsbaugesellschaften. Jedoch wird die Zielerreichung bei den unterschiedlichen Zielgruppen auch unterschiedlich bewertet. Die Bevölkerung wünscht lediglich ein

gutes Wohnungsangebot wobei die Wohnungsbaugesellschaften den Leerstand verringert haben möchten.

Um das Oberziel für alle Anspruchsgruppen attraktiv zu machen werden die Teilziele differenziert formuliert. Unumgänglich hierbei ist es, die Ergebnisse der Imageanalyse einzubeziehen, um einen festen Bezug zur Zielgruppe zu bekommen.

Teilziele für die Bewohner könnten sein:

- Mit den Sanierungen der Wohnungen in der Stadt, werden die Wohngebiete strukturiert. (Familien, junge Menschen, Senioren)
- Die Sanierungen werden zum Anlass genommen, neue Wohnkonzepte in die Stadt zu bringen.
(z.B. Singlewohnungen)

Teilziele für die Wohnungsbaugesellschaften könnten sein:

- Durch die Sanierungen der Wohnungen wird der Wohnungsleerstand um 25% gemindert.
- Die allgemeine Wohnungsnachfrage wird durch neue Wohnkonzepte langfristig gesteigert.

Diese Teilziele sind nun die Grundlage für weitere strategische Überlegungen. Durch die klare Abgrenzung der Teilziele von den unterschiedlichen Zielgruppen, können die Strategien genau auf diese Gruppierungen abgestimmt werden.

4.4 Strategieentwicklung

Die Entwicklung von Strategien ist ein komplexer Vorgang, der in aller Genauigkeit bearbeitet werden muss. Um am Ende die definierten Ziele zu erreichen müssen verschiedene Faktoren beachtet werden. Neben einer klaren Zielgruppeneingrenzung ist die Festlegung auf konkrete Strategieformen wichtig. Im folgenden Teil werden die Möglichkeiten der Strategieentwicklung am Beispiel Wohnumfeld / Lebensqualität in Sangerhausen demonstriert.

Die Darstellung wird sich an den vier theoretisch erklärten Basistrategien aus dem Kapitel 2.4.1. dieser Arbeit orientieren. Um die definierten Ziele

erfolgreich erreichen zu können, empfiehlt es sich, mehrere Basistrategien zu einer Gesamtstrategie zu kombinieren.

Bei der Marktfeldstrategie wird definiert, ob das Stadtmarketing in allen Bereichen des Stadtleitbildes durchgeführt wird oder nur in spezialisierten Teilbereichen. In diesem Fall ist die Eingrenzung in den Bereich Wohnumfeld und Lebensqualität ratsam. So können die Maßnahmen gezielt auf diese Elemente ausgerichtet werden. Im zweiten Schritt muss eine geeignete Hauptzielgruppe definiert werden. Die gesamtheitlichen Marktpartner in diesem Bereich sind die Bewohner der Stadt Sangerhausen. Bewohner, die Eigentumswohnungen oder –häuser besitzen, können zunächst als Zielgruppe vernachlässigt werden. Ältere Menschen kommen als Nebenzielgruppe in Frage, da diese in bereits errichteten Wohnprojekten in Sangerhausen ein mieterfreundliches Wohnumfeld bekommen haben. Die Hauptzielgruppe in diesem Fall sind demnach jüngere Menschen, bis etwa 30 Jahre. Die Grundlage der Marktfeldstrategie ist somit geschaffen. Die Strategie wird sich auf jüngere Menschen bis 30 Jahre im Bereich Wohnumfeld beziehen. Durch die Entwicklung einer klaren Struktur der Strategien, kann konkret und zielgerichtet auf die Umsetzung hingearbeitet werden.

Die Zielgruppenspezifikation stützt sich bereits auf die **Segmentierungsstrategie**. Bei dieser Strategie geht es vorrangig um die Einteilung der Marktgruppen. Die Hauptzielgruppe, die bei der Marktfeldstrategie benannt wurde, ist nur ein geringer Teil der anzusprechenden Personen. Auf dem Wohnungsmarkt in Sangerhausen existieren weitere Marktteilnehmer. Wichtige Teilnehmer sind die Wohnungsbaugesellschaften, die in den Marketingprozess integriert werden müssen. Ohne diese Partner werden die Ziele kaum erreichbar sein. Die Maßnahmen sollten so ausgerichtet sein, dass sowohl die Hauptzielgruppe als auch die Partner positiv stimuliert werden. Eine Teilung in zwei Maßnahmenpakete ist an dieser Stelle ratsam. So können einzelne Maßnahmen besser auf die Zielgruppen abgestimmt werden. In dieser Planungsphase wird somit die Strategie für die genaue Zielgruppe definiert. Die Stadt Sangerhausen sollte zum Einen die Bewohner und zum Anderen die Wohnungsbaugesellschaften mit Marketingmaßnahmen ansprechen.

Bei der **Stimulierungsstrategie** geht es vorrangig darum, mit welchen Mitteln die Ziele erreicht werden sollen. Auch hier müssen die Zielgruppen getrennt behandelt werden. Die potentiellen Mieter der neuen Wohnungen sollten mit attraktiven Mietpreisen stimuliert werden. Die Preise können über dem städtischen Durchschnitt liegen, da der Wohnraum um einiges

attraktiver gestaltet ist, sollten allerdings nicht an Großstadtpreise angelehnt sein. Ein wichtiger Aspekt im Standortwettbewerb ist es, die Leistungen (Preise und Wohnraum) so zu gestalten, dass sie sich von anderen Kommunen abheben. Die Wohnungsbaugesellschaften können als Zielgruppe mit kommunalen Förderprogrammen und zusätzlichen Subventionen stimuliert werden. So könnten die Bauprojekte mit kommunaler Beteiligung erfolgen. Dieser Aspekt wirkt sich nicht nur positiv auf das Image der Stadt Sangerhausen aus, sondern motiviert die Wohnungsbaugesellschaften, in diese Projekte zu investieren. Diese Ergebnisse der Stimulierungsstrategie orientieren sich wiederum sehr stark an der Segmentierungsstrategie.

Die **Kooperationsstrategie** wird im Zusammenhang mit der Marktfeldstrategie entwickelt. Kooperationen sind im Stadtmarketing sehr wichtig, vor allem wenn zu den Teilbereichen konkrete Marktpartner vorhanden sind. Dies ist in diesem Beispiel der Fall. Der Bereich des Wohnumfeldes überschneidet sich mit der Arbeit der Wohnungsbaugesellschaften in Sangerhausen. Somit ist es unerlässlich, diese Unternehmen für Kooperationen zu gewinnen. Es ist wichtig, dass die Unternehmen grundlegend als Zielgruppe betrachtet werden. Sie müssen mit konkreten Maßnahmen geködert und motiviert werden. Wenn diese Kooperationen zu Stande kommen, ist die Zielerreichung einfacher möglich. Den Kooperationspartnern muss stets eine Prämie in Aussicht gestellt werden, um die langfristige Motivation zu garantieren. Subventionen, kommunale Förderprogramme oder langfristig, höhere Mieteinnahmen könnten in Sangerhausen Anreiz für die Wohnungsbaugesellschaften sein. Um auch einen attraktiven Kooperationspartner auf der Mieterseite zu generieren, empfiehlt es sich Mieterverbände für Kooperationen zu gewinnen. Diese können durch die enge Zusammenarbeit mit der Kommune aktiv ihre Interessen vertreten und die Konzepte des Stadtmarketings an die Rezipienten vermitteln.

Nachdem die Basisstrategien analysiert wurden, und aus jeder Strategie ein Ergebnis entwickelt wurde, kann eine Gesamtstrategie definiert werden. Diese kann für Sangerhausen folgende sein.

Wir wenden uns an die Zielgruppe der 19 – 30 Jährigen, die eine neue Mieterzielgruppe darstellen. Diese Personen haben Bedarf an neuen Wohnkonzepten. Sie sollen mit Hilfe von attraktiven Mietpreisen für diesen neuen Wohnraum stimuliert werden. Neben den Erfolgen der Marketingmaßnahmen sollen die Kontakte der Mieterverbände zur erfolgreichen Vermarktung beitragen. Durch Kooperationsprogramme mit den Wohnungsbaugesellschaften ist es möglich, die Projekte der

Wohnraumerneuerung gezielt umzusetzen. Hierfür werden Anreize für die Gesellschaften geschaffen.

4.5 Einsatz von Marketinginstrumentarien und Maßnahmen

Der Einsatz der Marketinginstrumentarien und somit die Umsetzung der gezielten Maßnahmen orientiert sich an den Instrumenten im Marketing des Konsumgüterbereichs. Diese Instrumente können jedoch nicht identisch umgesetzt werden. Wie im Kapitel 2.4.2. dieser Arbeit beschrieben, gibt es unterschiedliche Einflüsse auf kommunaler Ebene, die die Umsetzung variieren lassen.

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich hauptsächlich mit der Imageaufbesserung des Wohnstandortes Sangerhausen. In diesem Rahmen wird die verbesserte Qualität in den Vordergrund gestellt. Weiterhin ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades der neuen, verbesserten Wohnungen und Wohnumfelder Ziel der Kommunikationspolitik.

Umfassende PR – Maßnahmen sind wichtiger Bestandteil dieses Instruments. Durch die transparente Arbeit an den neuen Konzepten der Wohnungen werden die Zielgruppen schon zu Beginn an das Thema herangeführt. Durch dauerhafte, aktuelle Berichterstattung über den Stand der Planungen und Arbeiten werden die Zielgruppen regelmäßig mit dem Thema konfrontiert. Im fortgeschrittenen Stadium sollten klassische Werbemittel in Massenmedien eingesetzt werden. Anzeigen, die den neuen Wohnraum bewerben sind in diesem Fall erfolgsversprechende Werbemittel. Neben den Maßnahmen über verschiedene Medienkanäle sollten auch persönliche Marketingmaßnahmen vor Ort umgesetzt werden. Durch Promotionaktionen im Rahmen von Festlichkeiten in der Stadt Sangerhausen kann über die Projekte informiert werden. Elementarer Bestandteil der Kommunikationspolitik sind umfassende Führungen durch Musterwohnungen. Durch diese Maßnahmen können die Menschen emotionalisiert werden.

Die Distributionspolitik, die den direkten Kontakt zwischen Kunde und Anbieter behandelt, ist in einer Kommune sehr schwer festzulegen. Durch die Kooperation mit den Wohnungsbaugesellschaften können die Distributionswege ein wenig kontrolliert werden. Wichtig ist allerdings, dass die direkten Kundenbetreuer für die neuen Wohnkonzepte an die Zielgruppe angepasst werden. Es sollten jüngere Mitarbeiter sein, bei denen sich die potentiellen Mieter aufgehoben fühlen. Ein Grundverständnis für die Zielgruppe ist von großer Bedeutung. Weiterhin ist es wichtig, dass alle Anlaufstellen der Stadt Sangerhausen über den

aktuellen Projektstatus informiert sind. Vom Rathaus bis hin zur Touristeninformation sollten alle Mitarbeiter Auskünfte über die Projekte geben können. Um eine konstante Mitarbeiterqualität zu gewährleisten, ist die Mitarbeitermotivation eine der wichtigsten Maßnahmen der Distributionspolitik. Mitarbeiter der relevanten Bereiche können somit von den Projekten überzeugt werden und sind motiviert, diese aktiv den Kunden anzubieten.

Die **Preispolitik** ist ein weiteres wichtiges Instrument des Stadtmarketings. Der Wettbewerb zwischen einzelnen Kommunen wird oft durch dieses Instrument entschieden. Für das Beispiel des Wohnraums besteht noch Handlungsspielraum in Sangerhausen. Wenn neuer und moderner Wohnraum geschaffen wird, können die Preise dafür angepasst werden. Auch wenn die Mietpreise für den neuen Wohnraum angehoben werden, liegen sie noch weit unter den Mittelwerten der Städte im Umland.

Die Erfolgchancen des Stadtmarketings in Sangerhausen steigen, wenn diese Instrumentarien und Maßnahmen zusammen eingesetzt werden. So entsteht ein umfassendes Handlungskonzept.

4.6 Umsetzung der Maßnahmen

Um die Maßnahmen erfolgreich in die Realität umsetzen zu können, sollte eine Prioritätenliste erstellt werden. In diesem Beispiel steht der öffentlichen Information der neuen Projekte durch Presseartikel und Printmedien – Kampagnen die höchste Priorität zu.

Im nächsten Arbeitsschritt gilt es zu klären, ob für die Umsetzung eine Beteiligung eines Kooperationspartners nötig ist. In diesem Beispiel ist die Wohnungsbaugesellschaft ein wichtiger Partner für die Pressearbeit. Durch die gemeinschaftliche Kommunikation von Kommune und Wohnungsbaugesellschaft, wird das Projekt glaubwürdig an die Öffentlichkeit kommuniziert.

Nachdem festgelegt wurde, welche Maßnahmen durch wen umgesetzt werden sollen, muss ein detaillierter Handlungsplan erstellt werden. In diesem Plan muss festgehalten werden welche Art von Texten verfasst wird, welche Medien speziell genutzt werden und wer für diese Umsetzung verantwortlich ist.

Als letzter Schritt der Umsetzungsplanung muss ein Zeitplan entwickelt werden. In diesem müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Wann beginnt die Umsetzung?
- An welchem Termin soll welches Ziel erreicht sein? (Kontakte)
- Wann soll die Umsetzung beendet sein?

Durch diese genaue Definition des Zeitplans ist es möglich, eine gezielte Erfolgskontrolle durchzuführen. Wenn während der Umsetzung Probleme auftreten, können diese schon vor Beendigung der Umsetzung korrigiert werden.

Die Tabelle 5 zeigt die wichtigsten Eckpunkte der Umsetzungsplanung am Beispiel von Sangerhausen.

Tabelle 5: wichtige Eckpunkte der Umsetzungsplanung

Prioritäten	Was muss am dringendsten geschehen? <ul style="list-style-type: none"> • Imageprofilierung des Wohnraums in Sangerhausen • Steigerung des Bekanntheitsgrades der neuen Projekte
Welche konkreten Maßnahmen?	Gezielte PR – Arbeit in Printmedien <ul style="list-style-type: none"> • Pressetexte, Reportagen • Teaser der neuen Wohnkonzepte
Welche Medien sollen genutzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • städtische und regionale Tageszeitungen • kostenlose Sonntagszeitungen
Sind Kooperationen für diese Maßnahme nötig?	Kooperation mit den Wohnungsbaugesellschaften, da diese die Projekte aktiv betreuen und somit glaubwürdige Informationen geben können. Einheitliches Bild zwischen Kommune und Wohnungsbaugesellschaft wird gestärkt.
Beginn der Umsetzung?	Hier muss ein konkreter Termin definiert werden, an dem die Maßnahme an die Öffentlichkeit geht.
Zwischenkontrolle	Hier muss ein Termin definiert werden, an dem eine Zwischenkontrolle stattfindet, um zu sehen, ob Fehler bei der Konzeption vorhanden sind.
Ende der Umsetzung	Hier muss ein konkretes Ende definiert werden, an dem die Umsetzung endet und ein klares Ergebnis ablesbar ist.
Verantwortlichkeit	Wer ist für die Umsetzung dieser Maßnahme verantwortlich?

Wenn alle Details der Umsetzungsplanung abgearbeitet wurden, kann die Produktion und Umsetzung der der Maßnahmen erfolgen. Durch die genaue Vorarbeit kann jetzt ein gezielter Mix an Maßnahmen verwendet werden um die Erfolgchancen zu steigern.

4.7 Zusammenfassung Stadtmarketing in Sangerhausen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Sangerhausen Potential im Bereich Stadtmarketing hat. Es ist allerdings wichtig, dieses Potential in eingehenden Analysen und langen Planungsprozessen zu beleuchten.

Die praktische Darstellung des Handlungsablaufes bei Stadtmarketing ist exemplarisch für den Bereich Wohnumfeld entwickelt worden. In diesem Bereich kann die Stadt Sangerhausen einiges verändern, wie die Zielformulierungen gezeigt haben. Durch gezielte Kooperationen mit Multiplikatoren der Stadt Sangerhausen, können die Maßnahmen, breit gefächert in die Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Zum Abschluss soll gesagt sein, dass die Darstellung der Vorgehensweise aus den theoretischen Betrachtungen des Kapitels 2 und 3 dieser Arbeit entwickelt wurde. Es kann als Handlungsleifaden dienen, ist aber kein festgeschriebener Konzeptionsplan. Einen vorgefertigten Handlungsplan gibt es für den Bereich des Stadtmarketings nicht, da jede Kommune mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu arbeiten hat.

5 Fazit dieser Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die Frage gestellt, ob es möglich ist in Kleinstädten erfolgreich Stadtmarketing zu betreiben. Nach eingehender Analyse des Themas und der exemplarischen Anwendung der Ergebnisse auf ein Praxisbeispiel, kann die Frage nun beantwortet werden. Eine pauschale Antwort ist jedoch nicht möglich. Im folgenden Abschnitt dieser abschließenden Betrachtung der Arbeit soll die Frage beantwortet und die Hintergründe erläutert werden.

Die grobe Antwort auf die wissenschaftliche Frage lautet:

Es ist möglich, in Kleinstädten erfolgreich Stadtmarketing zu betreiben.

Jedoch ist es je nach Größe der Kommune ratsam, sich auf bestimmte Teilbereiche und Projekte zu spezialisieren. Diese Bereiche können mit Hilfe der Zieldefinition und der Analysen sehr eindeutig benannt werden. So besteht die Möglichkeit für Kleinstädte, durch Stadtmarketing aktive Standortaufwertung zu betreiben, ohne ein großes Budget an Werbemitteln auszugeben. Große umfassende Stadtmarketingprojekte sind meist den Großstädten vorbehalten. Solche Projekte sind nur realisierbar, wenn sich eine ständige Institution ausschließlich mit dem Stadtmarketing beschäftigt. Während der Erarbeitung bin ich auf ein weiteres interessantes Ergebnis gestoßen. Die Abgrenzung des Stadtmarketings zum Marketing in privatwirtschaftlichen Unternehmen ist viel klarer als vermutet. Die Umsetzung von Stadtmarketing ist durch die verschiedenen Rahmenbedingungen weitaus komplexer. Kommunen sind weiterhin gezwungen, sich auf alle Marktteilnehmer einzustellen. Jeder einzelne Bewohner gehört zur Kommune und somit zum vermarkteten Produkt. Diese Tatsachen machen die Erarbeitung umfangreicher Konzeptionen schwierig. Das Stadtmarketing stützt sich jedoch auf die theoretischen Grundlagen des privatwirtschaftlichen Marketings. Allerdings besteht nicht die Möglichkeit, diese Grundlagen identisch umzusetzen. Sie dienen lediglich als Fundament für spezielle Stadtmarketingkonzeptionen.

Durch die exemplarische Anwendung der theoretischen Grundlagen am Beispiel der Kleinstadt Sangerhausen, wurde sehr deutlich, wie komplex eine Konzeption im Stadtmarketing aufgebaut ist.

Allein die Analysen sind durch die verschiedenen Einflüsse sehr umfangreich. Kombiniert man die theoretischen Schlussfolgerungen dieser Arbeit mit den praktischen Erkenntnissen, wird deutlich, dass die genaue Analyse der Grundstein jeder Konzeption ist. In jedem Arbeitsschritt wird auf die Ergebnisse der Analysen zugegriffen.

Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist eine nähere Orientierung am privatwirtschaftlichen Marketing möglich.

Somit kann ich als generelles Fazit sagen, dass das privatwirtschaftliche Marketing nicht mit dem Stadtmarketing verglichen werden kann. Diese beiden Marketingformen nutzen lediglich die gleichen, allgemeinen theoretischen Handlungsansätze.

Abschließend möchte ich ein allgemeines Fazit zum Stadtmarketing aus meiner Arbeit ableiten.

Stadtmarketing gewinnt immer mehr an Bedeutung, da dies ein wirksames Mittel ist, eine Kommune wettbewerbsfähig und attraktiv zu machen. In Zeiten finanzieller und wirtschaftlicher Krisen sollten sich die Kommunen jedoch nicht nur auf finanzfördernde Maßnahmen beziehen. In einer Kommune ist der Mensch, somit der Bürger, das wichtigste Gut. Es ist wichtig, dass das Stadtmarketing die Bürger an sich bindet und deren Identifikation mit der Stadt fördert. Wenn Stadtmarketing erfolgreich sein will, egal ob in Großstädten oder Kleinstädten, müssen es die Bürger mittragen, denn jeder Einzelne ist ein Botschafter der Stadt.

Es ist wichtig, dass die Kommunen sich vor der Erarbeitung des Stadtmarketingkonzeptes eingehend mit dem Thema auseinandergesetzt haben. Nur wenn alle Beteiligten die Motivation besitzen, ihre Stadt zu verbessern, können die Maßnahmen erfolgreich sein.

Wenn sich Städte mit den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und den realen Zuständen in ihrer Kommune auseinandersetzen, ihre Mitarbeiter und Bewohner motivieren sowie positive Zukunftsgedanken besitzen, kann Stadtmarketing zur Verbesserung der Kommune beitragen. Die wichtigen Eckpfeiler, dieser besonderen Form des Marketings, sind unabhängig von der Größe der Stadt zu beachten. Wenn diese Handlungsrichtlinien beachtet werden, kann Stadtmarketing in jeder Kommune eingesetzt werden. Der Erfolg des Stadtmarketings hängt nicht von den finanziellen Mitteln ab, sondern von der Genauigkeit der Durchführung.

Literaturverzeichnis

Bade, Franz-Josef; Möglichkeiten und Grenzen der Regionalisierung der regionalen Strukturpolitik; in: Raumforschung und Raumordnung; 1998; 56.Jg.; Heft 1/1998; S. 3-8

Balderjahn, Ingo; Grundgedanken und Beispiele zur Entwicklung von Leitbildern für Städte; Vortragsreihe Nr. 9/1998; Universität Potsdam; 1998

Becker, Jochen; Marketing-Konzeption; München; 2001; 7.Auflage

Birk, Florian/ Grabow, Busso/ Hollbach-Grömig, Beate; Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven; Berlin; 2006

Birk, Florian/ Grabow, Busso/ Hollbach-Grömig, Beate; Stadtmarketing – Aktuelle Entwicklungen im Überblick; in: Birk/ Grabow/ Hollbach-Grömig (Hrsg.); Berlin; 2006

Blank, Oliver; Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland; Der Beitrag des Gebietsmarketings zur Verwirklichung einzelhandelsbezogener Ziele der Raumordnungspolitik; Wiesbaden 2004; 1.Auflage

Clemens Ziegler, Brigitte/ Looch, Friedrich; Public Private Partnership – Eine Konzeption für die Schaffung neuer Märkte?; Berlin; 1998

Duss, Rainer; Entstehungsprozess und Schwerpunkte des Stadtmarketingkonzeptes Karlsruhe; in: Töpfer, Armin, Stadtmarketing – Herausforderungen und Chancen für Kommunen; Baden Baden; 1993; S. 207

Enquete – Kommission; Schlussbericht: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten; Berlin; 1999;
http://www.bundestag.de/gremien/welt/glob_end/nl.html
(Zugriff: 20.06.2010, 13.45 Uhr)

Grabow, Busso/ Hollbach-Grömig, Beate; Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz; Berlin; 1998

Grabow, Busso/ Lehmbruck, Michael; Verkehr-Stadt-Telekommunikation/ Telekommunikation statt Verkehr; in: Mäding, Heinrich und andere (Hrsg.); Zwischen Überforderung und Selbstbehauptung – Städte unter dem Primat der Ökonomie; Berlin; 1999

Heinz, Werner; Deutsche Städte und Globalisierung; Berlin; 2001 (Difu - Berichte 01/2001);
<http://www.difu.de/publikationen/difu-berichte-12001/deutsche-staedte-und-globalisierung.html> (Zugriff: 21.06.2010, 14.50 Uhr)

Heinz, Werner; Der große Umbruch – Deutsche Städte und Globalisierung; Berlin; 2008 (Difu – Berichte 02/2008);
<http://www.difu.de/node/5093> (Zugriff: 20.06.2010, 12.11 Uhr)

Hohn, Stefanie; Public Marketing, Marketing – Management für den öffentlichen Sektor; Osnabrück; 2008; 2.Auflage

Hornych, Christoph; Schwartz, Michael; Im Fokus: Technologie- und Gründerzentren – Spezialisierung nimmt zu!, in: Wirtschaft im Wandel 5/2010, S. 228-231; <http://www.regulationomics.de/d/publik/wiwa/5-10.pdf> (Zugriff: 20.06.2010, 13.19 Uhr)

IBA-Stadtumbau Sangerhausen; <http://www.iba-stadtumbau.de/index.php?sangerhausen-projekt>; (Zugriff: 10.07.2010 09.38 Uhr)

Jakobsmeier, Johannes; in: Mikrostandortrating in Sangerhausen; Berlin; 2010

Kotler, Philip/ Haider, Donald/ Rein, Irving; Marketing Places; New York; 1993

Lalli, Marco/ Plöger Wolfgang; Corporate Identity für Städte; in: Marketing ZFP; 1991, 13.Jg.; Heft 4/1991; S. 237 ff

Wiechula, Angela, Stadtmarketing im Kontext eines Public Management, Stuttgart 2000

Mäding, Heinrich; Städte und Regionen im Wettbewerb; 2006

Meffert, Heribert; Stadtmarketing – Pflicht oder Kür?; in: Planung und Analyse; 1989; 16.Jg.; Heft 8/1989; S. 277

Müller, Wolfgang-Hans; Territoriales Marketing; in: Wibera Wirtschaftsberatung, Projektentwicklung im Bau- und Immobiliensektor; S. 6

Schwartz, Michael/ Hornyh, Christoph; Im Fokus: Technologie- und Gründerzentren – Spezialisierung nimmt zu!; in: Wirtschaft im Wandel; 2010; Heft 5/2010; S. 228 – 231
<http://www.regulationomics.de/d/publik/wiwa/5-10.pdf>
(Zugriff: 20.06.2010, 13.19 Uhr)

Statistisches Bundesamt; Bevölkerungsentwicklung bis 2060;
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung.psml;jessionid=7A73CFAA6251F8182CA63f65B9D96F2E.internet2>; (Zugriff: 20.06.2010 14.06 Uhr)

Virilio, Paul; Revolution der Geschwindigkeit; Berlin; 1993

Stadtverwaltung Sangerhausen; Statistisches; 2010;
<http://www.stadt.sangerhausen.de/sghweb/rathaus.nsf/pages/2-fakten>
(Zugriff: 30.06.2010, 18.07 Uhr)

www.mdm-online.de; Fotografie „Eingangstor Rosarium“;
<http://www.mdm-online.de/location-guide/image/bv15/i15066.jpg>
(Zugriff: 20.07.2010 17.16 Uhr)

www.micha-ini.de; Fotografie „Röhrigschacht Wettelrode“; http://micha-ini.de/4images/data/media/212/Sangerhausen_190.jpg
(Zugriff: 20.07.2010 18.04 Uhr)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst habe.

Ich versichere, dass ich keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommenen Aussagen als solche gekennzeichnet habe, und dass die eingereichte Arbeit weder vollständig noch in wesentlichen Teilen Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens gewesen ist.

(Libutzki, Martin)